

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL.
CASO: AGENCIA PAITA CAJA PIURA, AÑO 2016

PRESENTADA POR:
BACH. GIULIANA SILVANA PINGO QUIROGA

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PIURA, PERÚ

2 0 1 7

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL.
CASO: AGENCIA PAITA CAJA PIURA, AÑO 2016

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO
PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DR. CÉSAR AUGUSTO ATOCHE PACHERRES
ASESOR

MCH. GIULIANA SILVANA PINGO QUIROGA
TESISTA

PIURA, PERÚ

2 0 1 7

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL.
CASO: AGENCIA PAITA CAJA PIURA, AÑO 2016

APROBADA EN CONTENIDO Y ESTILO POR


VÍCTOR CAYETANO SALINAS
PRESIDENTE

ADOLFO ZETA VITE
SECRETARIO


MARIO RUESTA YARLEQUÉ
VOCAL

PIURA, PERÚ

2 0 1 7



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 37-2017-UNP-FCCAA-UI

Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por la señorita **Bachiller GIULIANA SILVANA PINGO QUIROGA**, denominado: "**ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCION LABORAL CASO: AGENCIA PAITA CAJA PIURA, AÑO 2016**", asesorada por el **DR. CESAR AUGUSTO ATOCHE PACHERRES**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, la declaran:

APROBADA ☒

DESAPROBADA ☐

Con la mención de:


BUENA

- () En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.
- ☒ En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 10 de Agosto de 2017.


DR. VICTOR CAYETANO SALINAS
Presidente

DR. ADOLFO ZETA VITE
Secretario


DR. MARIO RUESTA YARLEQUE
Vocal

Dedicatoria

Dedicado a mis amados padres, Miguel y Vilma por su dedicación y apoyo permanente,

Dedicado a mis hermano Giannina y Miguel, por la paciencia y el ánimo permanente que
me impregnaron.

Dedicado a mi sobrino, Fabricio por ser mi inspiración permanente.

Dedicado a mi novio Miguel, por ser mi apoyo incondicional.

Agradecimiento

Agradezco a Dios,

Agradezco a los funcionarios de Caja Piura Agencia Paita, por su apoyo permanente en la
facilitación de información y su predisposición a ayudar, que ha hecho posible la
culminación de mi carrera profesional,

Agradezco a la Universidad Nacional de Piura, y a sus docentes por la formación
profesional ofrecida,

Agradezco a mi asesor Dr. César Augusto Atoche Pacherres,
por su tiempo, paciencia y aportes.

Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar la correlación existente entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Agencia Paita Caja Piura, año 2016. La metodología usada fue: Descriptiva, Cualitativa, Cuantitativa, Correlacional, Transversal, ya que se recolectó datos en un solo momento, y en un tiempo único. Entre las conclusiones: Existe correlación del tipo positiva y estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Agencia Paita Caja Piura año 2016. De esta manera ante una mejora en el estilo de liderazgo se espera que aumente la satisfacción laboral. El nivel de percepción sobre el ambiente físico por parte de los trabajadores de la Agencia Paita Caja Piura, es regular o neutral. El nivel de percepción sobre la supervisión por parte de los trabajadores de la Agencia Paita Caja Piura, es regular o neutral. El nivel de percepción sobre el ingreso por parte de los trabajadores de la Agencia Paita Caja Piura, es regular o neutral. El nivel de percepción sobre el ambiente social por parte de los trabajadores de la Agencia Paita Caja Piura, es satisfecho. El nivel de percepción sobre la oportunidad de crecimiento por parte de los trabajadores de la Agencia Paita Caja Piura, es regular o neutral. El nivel de percepción sobre el estilo de liderazgo Comandante por parte de los trabajadores de la Agencia Paita Caja Piura, es alto. El nivel de percepción sobre el estilo de liderazgo Entrenador por parte de los trabajadores de la Agencia Paita Caja Piura, es regular. El nivel de percepción sobre el estilo de liderazgo Consejero por parte de los trabajadores de la Agencia Paita Caja Piura, es alto. El nivel de percepción sobre el estilo de liderazgo Director por parte de los trabajadores de la Agencia Paita Caja Piura, es regular.

Palabras clave: estilo de liderazgo, satisfacción laboral.

Abstract

The objective of the research was to determine the correlation between the style of leadership and the job satisfaction of the employees of the Agency Paita Caja Piura, in 2016. The methodology used was: Descriptive, Qualitative, Quantitative, Correlational, Transversal, Collected data in a single moment, and in a single time. Among the conclusions: There is a positive and statistically significant correlation between the style of leadership and the job satisfaction of the employees of the Agency Paita Caja Piura in 2016. In this way, before an improvement in leadership style, satisfaction is expected to increase labor. The level of perception on the physical environment by workers of the Agency Paita Caja Piura, is regular or neutral. The level of perception on supervision by the workers of the Agency Paita Caja Piura, is regular or neutral. The level of perception on the income by the workers of the Agency Paita Caja Piura, is regular or neutral. The level of perception on the social environment by the workers of the Agency Paita Caja Piura, is satisfied. The level of perception on the opportunity of growth by the workers of the Agency Paita Caja Piura, is regular or neutral. The level of perception about the style of leadership Commander by the workers of the Agency Paita Caja Piura, is high. The level of perception about the style of leadership Coach by the workers of the Agency Paita Caja Piura, is regular. The level of perception about the leadership style of the Board of Directors by the Paita Caja Piura Agency is high. The level of perception about the style of leadership Director by the workers of the Agency Paita Caja Piura, is regular.

Keywords: leadership style, job satisfaction.

Índice general

| | |
|------------------------------------------------------------|------|
| Dedicatoria..... | v |
| Agradecimiento | vi |
| Resumen | vii |
| Abstract..... | viii |
| Índice general | ix |
| Índice de cuadros | x |
| Índice de anexos | x |
| Introducción..... | 1 |
| Capítulo 1 | 2 |
| Marco teórico y empírico: revisión de literatura | 2 |
| 1.1. Investigaciones anteriores..... | 2 |
| 1.2. Marco teórico..... | 11 |
| 1.3. Marco legal..... | 24 |
| 1.4. Marco institucional..... | 25 |
| Capítulo 2 | 27 |
| Materiales y métodos..... | 27 |
| 2.1. Tipo de investigación..... | 27 |
| 2.2. El Modelo Teórico | 27 |
| 2.3. El Diseño de la Investigación | 29 |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 29 |
| 2.5. Tipo y técnicas de muestreo..... | 29 |
| 2.6. Técnicas e instrumentos de análisis de datos | 30 |
| Capítulo 3 | 30 |
| Resultados y discusiones | 31 |
| 3.1. Resultados..... | 31 |
| 3.2. Discusión de resultados..... | 39 |
| Conclusiones..... | 46 |
| Recomendaciones..... | 48 |
| Referencias | 49 |

Índice de cuadros

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Cuadro 2. 1 Recolección de datos | 29 |
| Cuadro 2. 2 Análisis de datos | 30 |
| Cuadro 2. 3 Fiabilidad según Cronbach | 62 |
| | |
| Cuadro 3. 1 Resumen descriptivo de los aspectos de la Satisfacción laboral | 31 |
| Cuadro 3. 2 Nivel de satisfacción de los trabajadores por los aspectos relacionados a los aspectos laborales de la Agencia Paita | 32 |
| Cuadro 3. 3 Estilos de liderazgo predominantes | 33 |
| Cuadro 3. 4 Correlación entre el estilo de liderazgo predominante en los trabajadores de la Agencia Paita y la satisfacción laboral | 34 |
| Cuadro 3. 5 La satisfacción laboral según el estilo de liderazgo comandante | 35 |
| Cuadro 3. 6 La satisfacción laboral según el estilo de liderazgo entrenador..... | 36 |
| Cuadro 3. 7 La satisfacción laboral según el estilo de liderazgo consejero | 37 |
| Cuadro 3. 8 La satisfacción laboral según el estilo de liderazgo director | 38 |

Índice de anexos

| | |
|-------------------------------------------------------|----|
| ANEXO 1 Cuestionario sobre satisfacción laboral | 51 |
| ANEXO 2 Cuestionario sobre estilo de liderazgo..... | 54 |
| ANEXO 3 Fiabilidad según Cronbach | 62 |

Introducción

El liderazgo sigue siendo un tema de gran importancia en la actualidad en donde las fronteras se han abierto mucho más al intercambio comercial global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, por lo que se ha generado una característica interesante donde las personas que conforman las organizaciones son cada vez más eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa.

Y es que al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus colaboradores a conseguirlo.

Ahora bien, ser líder implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y poder reflejar lo que se quiere lograr, lo que se busca alcanzar con los demás, mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, bien sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

El estilo de liderazgo, con el que se dirige a las organizaciones, sigue siendo muy estudiado, y ahora se asocia con la humanización del trabajo; de igual modo la satisfacción laboral que refleja la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Es así que el objetivo de la investigación fue: Determinar el nivel de correlación entre el estilo de liderazgo y el nivel de percepción sobre satisfacción laboral de los trabajadores de la Agencia Paita Caja Piura año 2016.

La investigación ha permitido conocer los puntos de vista de los trabajadores sobre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en Agencia Paita Caja Piura, año 2016. Por tanto, la investigación es importante ya que permitió a los funcionarios de la Agencia Paita - Caja Piura disponer de un documento para conocer las percepciones sobre satisfacción laboral y estilo de liderazgo. En tal virtud, se ha constituido como un valioso aporte académico por cuanto se ha utilizado dos conceptos muy valiosos en la actualidad.

Capítulo 1

Marco teórico y empírico: revisión de literatura

1.1. Investigaciones anteriores.

1.1.1. Ámbito internacional

1.1.1.1. Autor: Chiang, M., Gómez, N. y Salazar, C.

Año: 2014

Nombre del estudio: Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile.

Filiación institucional: Universidad del Valle-Colombia.

Objetivo: analizar la relación entre la satisfacción laboral y el estilo de liderazgo en 145 docentes de instituciones de educación pública y privada en Chile.

Teoría utilizada: teoría situacional de Hersey y Blanchard.

Metodología: Para medir satisfacción laboral se utilizó el cuestionario de Chiang (2008) y para los estilos de liderazgo un cuestionario basado en la teoría situacional de Hersey y Blanchard (Chiang y Salazar 2011).

Resultados: La fiabilidad de las escalas es variable y en todos los casos adecuada, con tamaño de Alfa de Cronbach entre 0.7 y 0.9. Los valores de satisfacción laboral están alrededor de 4 (escala de 1 a 5), situando a los encuestados en un nivel de “laboralmente satisfechos”. No hay resultados que indiquen niveles de satisfacción bajos. Los valores respecto de los estilos de liderazgo instrucción, persuasivo, participación y delegación están entre 3 y 3,5, tanto para la muestra femenina como masculina. Los resultados indican que los cuatro estilos de liderazgo están presentes y con niveles medios. Existen correlaciones estadísticamente significativas, en niveles bajos entre los estilos de liderazgo instrucción, persuasión y participación con todos los factores de la satisfacción laboral. Se destacan las correlaciones positivas entre la satisfacción con la forma en que realiza su trabajo y los estilos de liderazgo persuasión y participación. El estilo de liderazgo delegación no se correlaciona con ninguno de los factores asociados con la satisfacción laboral.

Dimensiones: Por el lado de la satisfacción laboral tenemos: Satisfacción por el trabajo en general. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo. Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo. Satisfacción con la relación subordinado-supervisor. Satisfacción con la remuneración. Satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente. Satisfacción con reconocimiento que recibe de las autoridades. Por el lado de estilo de liderazgo: Liderazgo instrucción o directivo. Liderazgo persuasión. Liderazgo participación. Liderazgo delegación.

Importancia: Esta investigación puede servir de base para futuros estudios. Por ejemplo, se podría estudiar la direccionalidad de las relaciones entre los estilos de liderazgo y satisfacción laboral aplicando el modelo a muestras similares. Del mismo modo un estudio similar podría realizarse utilizando otras teorías de liderazgo tales como la de rango total con el fin de determinar cómo los estilos de liderazgo afectan la satisfacción laboral y determinar su similitud con los estilos de liderazgo aquí estudiados. (Chiang Vega, Gómez Fuentealba, & Salazar Botello, 2014)

1.1.1.2. Autor: Díaz Burgos, Carmen Zoraida.

Año: 2005

Nombre del estudio: Estilos de vida y satisfacción laboral

Filiación institucional: Universidad Complutense de Madrid

Objetivos: Correlacionar los estilos de vida con la satisfacción laboral de trabajadores del sector público.

Metodología: Este es un estudio de naturaleza descriptiva y es correlativo, además se centra en relacionar dos variables principales que son: los estilos de vida y la satisfacción laboral. Para efectos de este estudio los estilos de vida se definen como toda actividad no relacionada al trabajo y que el empleado la identifique como una actividad para recuperar energías. Tanto la satisfacción laboral como los estilos de vida están operacionalmente delimitados por el instrumento utilizado. Las variables son el género, la edad, nivel educativo, status civil, tiempo en el empleo y nivel de ingreso entre otras. La muestra de esta investigación la

componen aquellos sujetos que fueron seleccionados al azar de un listado provisto por las agencias bajo estudio. Los participantes que cumplimentaron de manera íntegra los cuestionarios fueron incluidos en el análisis. Se descartaron todos aquellos sujetos, que cayeron en la muestra y que no cumplimentaron los mismos o los llenaron parcialmente. Estos sujetos fueron suplantados por miembros de una muestra supletoria con características similares. Los participantes son empleados y gerenciales de tres agencias del gobierno ubicadas en Puerto Rico. Los sujetos de la muestra fueron incluidos luego de obtener un permiso para que participaran en los diferentes lugares de trabajo. A los participantes se les administraron tres cuestionarios. Las características de estos cuestionarios se incluyen más adelante. El tamaño de la muestra fue 329 empleados. En este estudio se utilizan dos inventarios que consisten de escalas Likert donde 1 es categoría mínima y 7 es la máxima. A mayor puntuación acumulada mayor el grado de la variable bajo observación. Se incluyen dos variables bajo estas escalas. Una es Satisfacción Total en el Trabajo, la otra es Estilos de Vida. La Escala Likert: consiste de diferentes reactivos seguido de un continuo de respuestas que van del 1-al-5 o al 7. El primero está compuesto de una planilla de información básica del sujeto, libre del nombre. Está diseñado con trece preguntas que incluyen sexo, edad, estado civil, ingreso anual y otros. Se utilizó un número para identificar cada sujeto y así poder parrear y comparar los tres cuestionarios. Se mantuvo en todo momento la confidencialidad.

El segundo cuestionario está compuesto de preguntas para auscultar las actividades no relacionadas al trabajo que llevan a cabo los empleados. Se utilizó como modelo el cuestionario usado en el estudio de Jiménez (1999). Este instrumento fue sometido a una pre prueba para determinar la dificultad de los reactivos. El propósito era incluir reactivos que fueran entendibles y claros. La investigadora utilizó un juez para que evaluara los ítems desde el punto de vista de su validez. El juez seleccionado fue un psicólogo clínico con extensa experiencia en el campo de la medición. Luego de algunas recomendaciones de sintaxis indico que el instrumento es uno que mide lo que pretende medir. Luego se administró el instrumento a veinte sujetos de la muestra. Se aplicó la técnica estadística de Split-

half. El coeficiente de consistencia interna fue de 0.82 lo que indica una confiabilidad alta del instrumento. La validez de contenido quedó aceptada al juez aceptar del contenido del mismo (face validity). El cuestionario es uno con una escala tipo Lickert donde 1 indica nunca y 5 indica frecuentemente. Está compuesto por 35 reactivos. Los mismos están divididos en 5 subescalas que cubren el aspecto físico con ocho reactivos, social con 15 reactivos, espiritual con siete reactivos y mental con cuatro reactivos.

Finalmente, se le administró un cuestionario para conocer si siente satisfacción total en el trabajo que desempeña. Este instrumento fue diseñado por Toro y Tirado, 1981. La escala consiste de 22 reactivos que cubren cinco sub escalas. Las sub escalas de Ingreso, Oportunidad de Crecimiento, Supervisión, Ambiente Físico y Social. La confiabilidad interna del instrumento utilizando el método estadístico de mitades (split-half) es de $r = .91$. Lo que es indicativo de que mide consistentemente lo que se propone medir. Este método fue corregido por los autores a través de la fórmula de Sperman-Brown. El cuestionario está estructurado en una escala Lickert que va del 5 al 1. Donde uno es Bastante Insatisfecho y cinco Muy Satisfecho. Las preguntas son simples, directas y objetivas; de fácil contestación y libre de vocabulario complicado o escogido. Se considera con una alta validez de contenido (face-validity). No provocan tensión ni cansancio.

Resultados: se correlacionó el nivel de satisfacción hacia el trabajo y los estilos de vida. La correlación determinada en este caso fue 0.158. Este coeficiente resultó ser significativo a un nivel de significación de 0.01. La relación, en este caso, resultó ser positiva, demostrando una relación directa entre estas dos variables. Esto indica que los participantes que demuestran mayor satisfacción hacia el trabajo también obtuvieron puntuaciones más altas en el instrumento sobre estilos de vida. Se comparó el grupo femenino con el grupo masculino en términos de su Satisfacción con el Trabajo. Los promedios y desviaciones típicas obtenidas por estos dos grupos son similares en cuanto a Satisfacción hacia el Trabajo, donde el grupo femenino obtuvo un promedio de 59.81 y el grupo masculino un promedio de 59.22. Con el fin de determinar si estas diferencias observadas eran diferentes

significativamente, se llevó a cabo un Análisis de Varianzas. Se cotejó primero la homogeneidad de las varianzas, ya que las muestras diferían en cuanto al número de sujetos. Este análisis de varianzas reflejó que no existían diferencias significativas entre las mismas, obteniéndose una “F” de 0.032. Se procedió entonces a comparar los grupos utilizando un Análisis de Varianzas. Se observa en que la “F” obtenida fue 0.161, la cual resultó ser no significativa, por lo tanto, se concluye que no existen diferencias significativas entre el grupo femenino y el masculino en términos de su Satisfacción hacia el Trabajo.

Importancia: En cuanto a la variable satisfacción en el trabajo la investigación es útil para confirmar que está asociada a múltiples factores en el contexto del trabajo, de tal forma que la persona puede generar mayor o menor satisfacción en función de la dificultad del trabajo en sí. Por lo que se tomará en cuenta para relacionar sus resultados con los resultados de la presente tesis.

1.1.1.3. Autor: Bastardo, N.

Año: 2009

Nombre del estudio: Satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG), Venezuela.

Filiación institucional: Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG), Venezuela.

Teoría aplicada: en su investigación sobre satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG), Venezuela.

Definición: Es la actitud del trabajador ante su trabajo toda vez que sienta agrado por la compatibilidad entre su personalidad y el trabajo realizado, por el reto que representa el trabajo que realiza, por el salario y beneficios socio-económicos que recibe, por las condiciones de trabajo y por el apoyo de sus colegas y jefes.

Dimensiones: Actitud del empleado ante su trabajo, habilidades, el trabajo realizado, el reto que representa el trabajo que realiza, el salario, los beneficios socio-económicos que recibe, las condiciones de trabajo y el apoyo de sus colegas y jefes.

Importancia: La actitud del trabajador ante su trabajo toda vez que sienta agrado por la compatibilidad entre su personalidad y el trabajo realizado, por el reto que representa el trabajo que realiza, por el salario y beneficios socio-económicos que recibe, por las condiciones de trabajo y por el apoyo de sus colegas y jefes.

1.1.1.4. Autor: Rivera Padrón, M.

Año: 2002

Nombre del estudio: Estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en enfermería.

Filiación institucional: Universidad Autónoma de San Luis Potosí-México.

Teoría aplicada: comportamiento humano en el trabajo según Davis K., W. Neustrom (1991)

Objetivo: Identificar la asociación que existe entre los estilos de liderazgo del personal de enfermería del nivel operativo y su satisfacción laboral, en un Hospital de tipo gubernamental de ésta ciudad.

Metodología: Se analizaron la variable dependiente (satisfacción), la variable independiente (liderazgo) y las variables antecedentes como datos relacionados con las enfermeras tales como: edad, nivel de escolaridad, el tener o no hijos, número de hijos, servicio asignado, turno en el que labora y antigüedad institucional.

Dimensiones: Del estilo de liderazgo tenemos: Descentralización. (Poder y autoridad), toma de decisiones, comunicación, responsabilidad, motivación, la satisfacción en el trabajo influye en la satisfacción de la vida. El nivel de satisfacción en el empleado se relaciona con la edad, nivel ocupacional y el tamaño de la organización.

Conclusiones: Los Estilos de liderazgo que consideran la enfermera que tienen preponderantemente en el nivel operativo son el democrático en el 68.0% y el laissez faire se presenta en una menor proporción, con ausencia del estilo autocrático.

Al analizar en las cinco categorías de satisfacción del personal de enfermería, la mayor proporción (67.3%) está satisfecha y muy satisfecho con el 17.1 %; le sigue

el 23.5% de las que son indiferentes, y solo una mínima proporción presenta insatisfacción en el grado extremo, en la categoría de muy insatisfechos en el 2%. Al agrupar el 74% de las enfermeras se considera estar satisfecho, y solo el 2% insatisfecho. (Rivera Padrón , 2002)

1.1.2. Ámbito nacional

1.1.2.1. Autor: Valencia Pomareda, Pedro Herbert.

Año: 2008

Nombre del estudio: Estilos gerenciales y satisfacción laboral.

Filiación institucional: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Objetivos: Determinar cómo se relacionan los Estilos Gerenciales con la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Dirección General de Administración de la UNMSM.

Teoría utilizada: Teoría de Herzberg.

Metodología: La variable independiente es los estilos gerenciales de la Dirección General de Administración de la UNMSM. La variable dependiente es Satisfacción laboral del personal de la Administración de la Dirección General de Administración de la UNMSM. (Teoría de Herzberg).

Dimensiones: Del estilo de liderazgo tenemos: Proceso decisorio, Sistemas de Comunicación, Relaciones interpersonales, Sistemas de recompensas.

Conclusiones: (1) Se acepta la hipótesis general al probarse que existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la UNMSM entre ambos estilos se relaciona con la satisfacción laboral. Los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. (2) Se acepta la hipótesis específica 1 al probarse que existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre los estilos gerenciales autoritario- coercitivo

y autoritario-benevolente y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central la UNMSM. Esto significa que el estilo gerencial autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente se asocia en forma débil con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la UNMSM. Los indicadores de satisfacción hallados en este estilo son sustantivamente menores que los del estilo consultivo participativo tanto a nivel de factores motivadores como a nivel de factores higiénicos. (3) Se acepta la hipótesis específica 2 al probarse Existe una grado de asociación significativo aunque bajo entre los estilos gerenciales Consultivo y Participativo y la satisfacción laboral en el personal de la Administración Central de la UNMSM. Esto significa que el estilo gerencial Consultivo y Participativo se asocia mejor con la satisfacción laboral aunque en un grado no muy alto, en el personal administrativo de la Administración Central de la UNMSM. Este estilo de liderazgo está originando mejores resultados de satisfacción laboral tanto a nivel de los indicadores de los factores motivacionales como de los higiénicos, esto quiere decir que este estilo desarrolla un mejor manejo de la motivación extrínseco como intrínseca, la que verdaderamente origina satisfacción como en la extrínseca la que evita que exista insatisfacción. (Valencia Pomareda , 2008)

1.1.2.2. Autor: Atalaya Pisco, María Clotilde

Año: 1999

Nombre del estudio: Satisfacción laboral y productividad.

Filiación institucional: Universidad Nacional Mayor de San Marcos / Lima-Perú.

Teoría aplicada: la satisfacción laboral según Robbins Stehen, Duane Shultz; productividad según James Stonner y Antonio Pinilla.

Definición: La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes.

Dimensiones: la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales.

Importancia: (1) Debemos esforzarnos en reconocer las diferencias individuales del personal. (2) Correlacione a la gente con los puestos, esto es, se debe realizar un cuidadoso trabajo de selección de personal para que exista equilibrio entre las personas y las posiciones que desempeñan. (3) Se deben establecer metas tomando en cuenta las recomendaciones detalladas en la teoría del mismo nombre. (4) Hay que asegurarse que las metas se consideren asequibles por los trabajadores que las llevarán a cabo. (5) Personalice las recompensas, para lo cual se debe tomar en cuenta el rendimiento y las características individuales de los trabajadores. (6) Vincule las recompensas y el desempeño, ello implica emplear la teoría del reforzamiento, en la medida que los trabajadores se acerquen al comportamiento deseado, o lleguen a la meta, se les debe recompensar con diferentes incentivos como elogios, ascensos, aumentos. (7) Es fundamental cerciorarse de la equidad del sistema empleado para motivar a la gente. El trabajador se siente inclinado a la justicia, en tal sentido, si considera que se le trata equitativamente, que se le brindan las mismas oportunidades y trato que a sus compañeros, que desempeñan cargos similares, estará más dispuesto a cooperar con la organización y será más productivo. (Atalaya Pisco, 1999)

1.2. Marco teórico.

1.2.1. Estilo de liderazgo

1.2.1.1. Según John Jackson y Lorraine Bosse-Smith (2008) estudiosos del liderazgo aportan la forma de posicionamiento del liderazgo a partir de la teoría aplicada que se resume cuatro estilos de líderes que sirven como provisión para cualquier persona sobre su posición de liderazgo, ya sea un empresario, propietario de negocios, supervisor, gerente o pastor, una visión de sí mismos y de los miembros de su equipo para que puedan dirigir y guiar. Ello permite que se ofrezca soluciones concretas para obtener mayores resultados y éxito. El test que proponen para saber cuál es el estilo de liderazgo consta de cuatro categorías:

- a) **Comandante:** representa la cualidad de la competitividad, que mantiene un ritmo rápido y se enfoca en los resultados. Los comandantes creen en su capacidad para conectar lo “conocido” de hoy con lo “inexplorado” del mañana. Los comandantes ven a las personas, los proyectos, los recursos y las estrategias como vehículos para alcanzar el potencial no aprovechado del futuro. Algunos de los mayores líderes en la historia han sido comandantes. El líder comandante debe saber cómo moldear a su equipo, cultivar el potencial de cada miembro del equipo y edificar la química del grupo completo para obtener un máximo éxito. Los líderes comandantes entienden la naturaleza crítica de trabajar con equipos de personas y por medio de ellos lograr un máximo resultado. Un ejemplo es el tercer partido de la temporada de 1970 de la universidad de Michigan, dirigido por el entrenador Schembechler, donde los jugadores no podían mover la pelota, de pronto Dierdorf, su linier ofensivo, corrió hacia las bandas. Harto del rendimiento del equipo, grito al entrenador delante de todos: “¡Escuche, entrenador! ¡Haga correr a todos los jugadores hacia mí! ¡Hacia mí! ¡A todos los jugadores!”. Y lo hicieron. Michigan corrió seis veces seguidas y marchó por el campo. Michigan ganó el partido. Los comandantes están dispuestos a arriesgarse por el futuro, el mañana es lo más importante y se arriesga a ir tras ella. El perfil del comandante es el siguiente: Los comandantes disfrutan

asumir riesgos porque los considera necesario para el progreso. Esta persona imagina grandes metas y hace marchar a las tropas para alcanzarlas. Es práctico y lógico a la hora de trazar los pasos para llegar donde quiere ir. En organizaciones de voluntariado, como las iglesias, los comandantes necesitan entender que no todo el mundo está orientado a las metas. Muchas personas se sienten amenazadas por el riesgo, así que un comandante sabio se toma tiempo para informar, motivar y alentar a aquellos con quienes trabaja. “John Jackson Libro Pastor Preneur”. Los comandantes pueden ver el futuro e imaginarlo que sucedería si todos los recursos de personas, programas y propiedad estuvieran alineados para alcanzar la visión. Este tipo de liderazgo fundamentalmente, tiene claro el futuro. Su principal aportación a la tarea de la organización es ver el futuro, describirlo con claridad, y perseguir con pasión el futuro potencial aun cuando otros abandonen. Los comandantes es probable que avancen aunque sea difícil tener consenso. Muchos de nuestros equipos y fuerza de trabajo son como la familia que se había hartado del ruido y del tráfico de la ciudad y decidió mudarse al campo para probar la vida en espacios abiertos. Con la intención de criar ganado, compraron un rancho en el oeste. Algunos amigos lo visitaron un mes después y le preguntaron qué nombre habían puesto al rancho. El padre dijo: “Bien, yo quería llamarlo Flying W, y mi esposa quería llamarlo Zusy Q. Para uno de nuestros hijos le gustaba Bar J, y el otro prefería Lazy Y. Así que cedimos y lo llamamos Rancho Flying W, Zusy Q, Bar J, Lazy Y”. Su amigo pregunto: -Bien, ¿Y dónde está el ganado? -No tenemos – Respondió el hombre -; ¡Ninguno sobrevivió tras marcarlo con el nombre!

- b) **Entrenador:** representa la cualidad de la interactividad, que disfruta estar con la gente, es la energía, es el gusto por la variedad y el desagrado por las actividades poco divertidas. El perfil del Entrenador incluye: don de gente, tiene mucha energía y disfruta trabajar mediante un equipo. De hecho, es un maestro en fomentar espíritu de equipo y hacer que todos estén de igual emocionados. Como líder, es persuasivo y tiene la capacidad de ayudar a las personas a aceptar su punto de vista u opinión sin resultar agresivo. Piensa

en lo global y como resultado, los detalles no son su punto fuerte. Es muy bueno para el comienzo pero puede que tenga dificultad para finalizar una tarea, especialmente si no hay mucha diversión. Es verdaderamente estupendo para motivar a sus tropas; pero el liderazgo es más que ser un animador. También debe proporcionar fortaleza, guía y dirección a su equipo. A los entrenadores, sin ninguna duda, no les falta personalidad. Los entrenadores nunca se quedan sin palabras, tienen mucho que decir, y normalmente lo dicen con mucha emoción. El liderazgo requiere que digan y hagan algunas cosas difíciles que puede que no a todos les caiga bien; y para un entrenador, eso puede ser desafiante. Los entrenadores son extrovertidos y sociales; debido a eso, quieren llevarse bien, ser aceptados, encajar y mantener la paz. Los entrenadores pueden que tengan problemas con las reglas duras y rápidas. Se sienten más cómodos cambiando las reglas según la ocasión. Como líder, usted necesita ser quien defina los parámetros y quien ayude a otros a trabajar dentro de esas fronteras. Correr riesgos es un rasgo excelente pero mantenga las cosas en perspectivas. Sepa cuando está bien “pedir perdón más adelante”, pero sepa cuando realmente debería pedir permiso antes. Los entrenadores son un torbellino de actividad mental y rara vez se callan por completo. Son una fuerza creativa que puede, sin duda vigorizar a quienes les rodea; pero necesitan tener cuidado ¡Porque también pueden agotarse! Ya que los entrenadores siguen un ritmo rápido, puede resultar difícil a otros tipos de personalidad seguirles el paso. Los entrenadores no pueden imponer los mismos estándares a su equipo que pueden que no sean tan enérgicos; necesitan recordar, respetar el ritmo y el tipo de liderazgo de los demás. Ya que otros, equilibran al entrenador, y de eso se trata un equipo. El entrenador es una persona apasionada cuando está arriba, vuela alto; cuando esta abajo, tiene una nube negra por encima de su cabeza. A pesar de cuál sea su estado de ánimo le resulta difícil ocultarlo; y todos saben cómo se siente. Aunque puede ser apropiado a veces mostrar sus sentimientos a sus compañeros, le advierto que los retenga cuando este con su equipo, nunca se queje. Su equipo está buscando el equilibrio y seguridad

en su lugar de trabajo. Los arrebatos emocionales o culpar otros, que es otro rasgo de los entrenadores, pueden asustarlos. Puede que usted se recupere pronto pero la percepción que ellos tienen de usted se verá alterada por algún tiempo. Los entrenadores deben trabajar en controlar las emociones interiores y permanecer enfocados en la tarea. Su lema es: “si no hay diversión, ¿Por qué hacerlo?”. El liderazgo demandara más de ellos, así que concentrarse en compromisos y proyectos de corto plazo que indiquen energía creativa y personas divertidas suavizaran el golpe y preparara a todos para el éxito. Los entrenadores son estupendos para iniciar el cambio, crear nuevos productos y comenzar nuevas empresas. Deje las tareas aquellos de su equipo que estén dotados para eso.

- c) **Consejero:** representa la cualidad de la timidez, que disfruta de los ambientes donde se le da apoyo a las personas y a él mismo, que se enfoca tanto en los individuos como en las relaciones personales y su ritmo es lento. El perfil del consejero comprende: Tiene un profundo interés por los demás, por cómo se sienten, lo que experimentan, y si satisfacen su sentimiento personal de destino. Los consejeros tienen un deseo innato de asegurarse de que sus relaciones sean estables y que las tareas se logren dentro de un ambiente de apoyo. Los consejeros no creen que el fin justifique los medios. De hecho, la mayoría de los consejeros creen que los medios son el fin. Si los medios son los correctos el fin se dará de forma natural. Los consejeros están equipados para proporcionar apoyo a otros de modo diferente a los entrenadores. Los entrenadores proporcionan un marco de apoyo para que equipos de personas operen, pero lo hacen dentro de una clara visión de lo que equipo puede lograr. Los consejeros comienzan con el individuo y no con el equipo. Los consejeros proporcionan un marco para que las personas operen dentro de lo que las capacita para cumplir su destino individual, y ese es su principal interés. Los consejeros se apasionan por que las personas tengan un liderazgo sano. Son estratégicos en su enfoque de los individuos. Se interesan por lo que sucede a los sentimientos, enfoque y futuro de los individuos.

- d) **Director:** representa la cualidad de la inclinación por las estructuras, los sistemas, la organización, que analiza antes de tomar alguna decisión hasta estar seguro de aquello que es lo más correcto. El perfil del director abarca: Los directores prefieren trabajar en tareas debido a su naturaleza reservada y detallada, pero no significa que no puedan soportar a la gente o que no puedan trabajar con ella. Sus relaciones son más privadas y uno a uno. Los directores protegen sus sentimientos y mantienen las cosas encerradas hasta que la persona se haya ganado su respeto y confianza. Cuando un director habla es claro y preciso, lo cual sirve bien en el liderazgo: nada de confusión, no divaga e ira al grano, lo cual agradecerán los comandantes. Los directores crean un ambiente estructurada y organizada porque no les gusta el caos, en especial cuando se podría haber evitado con un poco de planificación. Esto puede llegar a desanimarle, pero debe entender que no todos tienen este estilo de liderazgo. Su falta de paciencia con el desorden y la desorganización puede crear tensión con los miembros del equipo, especialmente los entrenadores. Aunque usted apunta a la perfección en casi todo lo que hace y la presión es obligada, debe enfocarse en la meta final, que en la última instancia es lo que importa, su equipo puede que enfoque las cosas de modo distinto. El director siempre es observado para confirmar la precisión y la corrección, así que se debe tener claro el objetivo, de esa manera todos tendrán claro donde terminar. Este estilo de liderazgo establece reglas, leyes y procedimientos. Cree en métodos comprobados y tradicionales y los apoya sobre todo cuando ha comprobado su propio análisis. Los líderes deben balancear investigación, riesgo, responsabilidad y resultados. Los directores encuentran comodidad en los hechos y las cifras. Les encanta calcular, medir y tratar de aprobar o no aprobar cualquier cosa. Es analítico por naturaleza. Para algunos puede verse frío e insensible, por el contrario es un individuo muy afectuoso, cuanto más valora algo o alguien más investigación hará. Quiere que las cosas se hagan correctas, pero debe

vigilar sus niveles de estrés porque en realidad puede llegar a ser bastante crítico y frío. No tiene intención de serlo, pero hará lo más cómodo para él. Es un individuo disciplinado, leal y muy trabajador. Los directores prefieren trabajar en proyectos, y puede que lo hagan solo o participen en un equipo, dependiendo de lo que sea apropiado para la situación. Los directores normalmente visten colores clásicos y ropa que nunca pasa de moda. Elegirá ropa que sea adecuada para la situación, lo cual significara que nunca ira, ni poco ni muy vestido para la ocasión. Lo más probable es que lleven lentes porque son prácticos, ya que pasan mucho tiempo haciendo las investigaciones utilizan sus ojos más que la mayoría. Llevaran joyas, pero serán mínimas y apropiadas para el acontecimiento. Es probable que conduzcan un auto muy práctico, que satisfaga sus necesidades concretas en ese momento. Si tiene hijos, por ejemplo, conducirán una minivan que se acomode a esas necesidades. Si viajan diariamente, entonces tendrán algo más pequeño y más económico. Su vehículo será de color práctico, o cualquiera que estuviera en oferta. La mayor parte del tiempo cumplirá todas las normas y regulaciones del tráfico al pie de la letra, a menos de que una situación requiera romper las reglas sólo una vez. Mantienen su oficina organizada y limpia, con todo en su lugar. Los directores tienden a tener sistemas de organización lógicos y lugares bien pensados para el equipamiento clave. Si tienen fotografías de su casa estarán cerca de su silla. Cualquier cosa que este fuera o en las paredes estará limpia y no desordenada. Los estantes estarán organizados alfabéticamente o por tamaño, para mantener el estante limpio y libre de desorden. Los directores pueden llegar a abrumarse y estancarse en los detalles, olvidando mantener la cabeza alta. Sea cauto como líder para levantar la vista de vez en cuando. Sus tropas necesitarán que se reúna en torno a ellos y no solamente haga tareas. Los directores son líderes muy estratégicos, esa es una inmensa aportación a cualquier organización.

En su instrumento de recolección de datos, los autores indican que el total de puntaje muestra el tipo de liderazgo que prevalece en una organización y sirve para proponer pautas para el desenvolvimiento práctico de los trabajadores a partir del reforzamiento del desarrollo innovador proveniente del estilo director principalmente, toda vez que lo resaltante es satisfacer las necesidades de los trabajadores y los requerimientos especiales en cada situación laboral con buenos resultados siguiendo los ideales de la organización. (Jackson & Bosse-Smith, 2008)

Los autores consideran que al igual que los temperamentos, cada persona tiene un estilo de liderazgo que es una mezcla de todos, sin embargo, existe un estilo dominante que es el que obtenga la mayor puntuación en el test propuesto y el que le sigue como segundo estilo dominante es el que saque la segunda mayor puntuación.

Así, el líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis permitirá entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

1.2.1.2. Según Blake, Robert y Mouton, Jane (1960) estudiosos de la rejilla gerencial aportan uno de los test de liderazgo más utilizado a nivel mundial es la “Rejilla Gerencial” de Blake and Mouton. Es un cuestionario de 18 preguntas, divididas en dos dimensiones, preguntas orientadas a personas y preguntas orientadas a tareas. El resultado nos puede decir si somos líderes orientados a tareas (Autoritarios o Líderes de equipo) o personas orientados a la gente (Country club) o indiferente. (Ni orientado a tareas ni personas) (Blake & Mouton, 1960) Las dimensiones de estudios son:

a) **Indiferente:** Esta persona no se preocupa ni por la gente ni por las tareas.

- b) **Autoritario:** Tiene como fin principal la complementación de las tareas. Muy débil en habilidades de manejo de personas.
- c) **Social:** (Country Club) Muy bueno para tratar a la gente, pero débil con los resultados o tareas.
- d) **Líder de equipo:** Muy bueno en las tareas y bueno también en el trato a la gente.

El cuestionario consta de dieciocho (18) preguntas que se deben contestar asignándole un valor que va de 0 a 5, siendo cero el más bajo o nunca y 5 el más alto o siempre y cada pregunta o proposición es una declaración acerca de la conducta de un líder y se pide que se escoja cuál conducta se aplica más a la persona que responde.

1.2.1.3. Modelo de Contingencias de Fiedler (1974) que propone: Orientación hacia el empleado o hacia la tarea. Identificación del estilo de liderazgo a través de la escala CMA (Compañero Menos Apreciado por el líder). Estilo de liderazgo depende del control de la situación. Este control está determinado por tres factores: (a) La relación del líder con sus subordinados, (b) La estructura del trabajo, (c) La posición de poder del líder. La relación del líder con sus subordinados comprende: (a) El grado de aceptación del líder por parte de los integrantes del grupo. (b) Apoyo, lealtad y la confianza del grupo de trabajo. (c) Componente más importante del control de la situación; y la estructura del trabajo incluye: (a) Grado de especificidad de la tarea. Además, la posición de poder del líder abarca: (a) Atribuciones, la influencia y el estatus derivado del propio cargo. (b) Grado de poder del líder para recompensar o castigar (obtener la obediencia de los empleados).

1.2.1.4. Kotter, J. (2007) en su libro denominado “Teoría de los rasgos del liderazgo” incluye: Rasgos físicos, rasgos intelectuales, rasgos sociales, rasgos relacionados con la tarea. Hoy en día existe liderazgo femenino, liderazgo transformacional y carismático y hasta modelos de liderazgo específicos para cada empresa (ASLE)

1.2.1.5. Rivera Padrón, M. (2002) en su trabajo de investigación llamado “Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en enfermería” cita a Matuzak (1990), quien define al estilo de liderazgo como "la habilidad de guiar a la gente hacia una buena visión o meta que produzca un cambio en sus vidas", el liderazgo puede encontrarse en todos los niveles de la organización, los mayores valores del líder son la visión y capacidad para inspirar confianza; es también de vital importancia el poder de la comunicación con sentido para estimular a otros a comprar nuestra idea, nuestra visión.

1.2.2. Satisfacción laboral

1.2.2.1. Según Díaz Burgos, Carmen Zoraida (2005) estudiosa de estilos de vida y satisfacción laboral, define los estilos de vida como toda actividad no relacionada al trabajo y que el empleado la identifique como una actividad para recuperar energías. Y la satisfacción en el trabajo está coligada a múltiples variables en el contexto del trabajo, y el trabajador o colaborador podría desarrollar mayor o menor satisfacción según sea la dificultad de la tarea. Se estudió a empleados y gerenciales de tres agencias del gobierno ubicadas en Puerto Rico quienes fueron incluidos luego de obtener un permiso para que participaran en los diferentes lugares de trabajo. Se utilizó escala de Likert y se mantuvo en todo momento la confidencialidad. La variable satisfacción en el trabajo es útil para confirmar que está asociada a múltiples factores en el contexto del trabajo, de tal forma que la persona puede generar mayor o menor satisfacción en función de la dificultad del trabajo en sí.

1.2.2.2. Según Jiménez (1999) quien es un estudioso de la ciencia de la conducta cuyo fundamento teórico es el siguiente: Está de acuerdo que la gente viene a trabajar con necesidades particulares, valores, características de personalidad y disposiciones que mejoran sus actitudes hacia su trabajo y a sus estilos de vida. Para fines del siglo XIX se observa una visión más amplia en cuanto a los propósitos de las organizaciones administrativas o gerenciales y las organizaciones obreras donde el común denominador es el factor humano en el mundo del trabajo y la satisfacción de su vida personal.

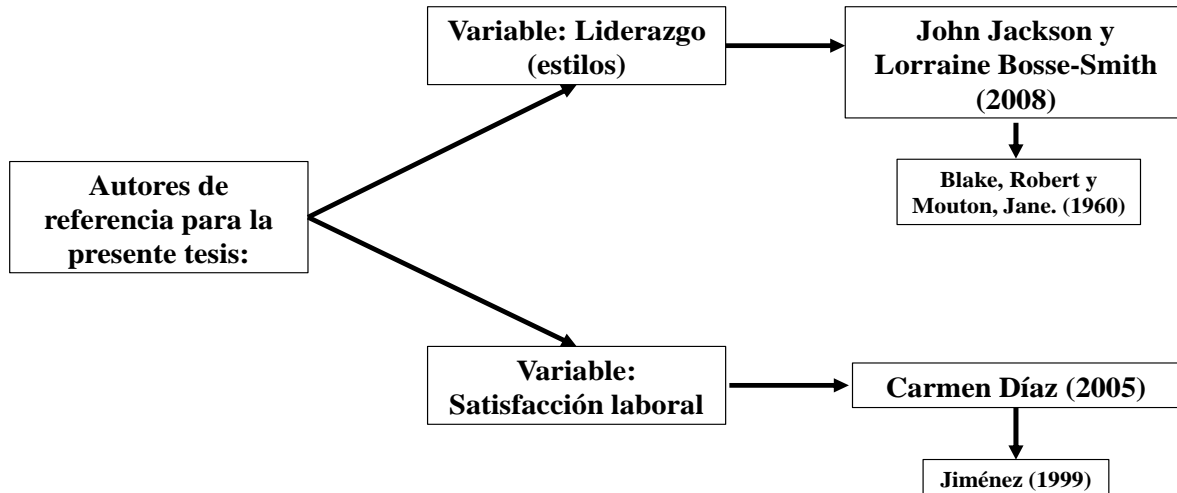


Figura 1. 1 Autores de referencia para la presente tesis, Jackson y Díaz.

La variable liderazgo, en la presente tesis tiene base teórica a Jackson y Bosse-Smith, quien señala como estilos de liderazgo:

- a) Comandante: representa la competitividad con ritmo rápido y enfocado en resultados.
- b) Entrenador: representa la interactividad con energía y gusto por la variedad y el trabajo en equipo.
- c) Consejero: representa la timidez, goza de ambientes donde se da apoyo a las personas con enfoque en los individuos y en forma lenta.

- d) Director: Con enfoque en la estructura organizacional, gusta de trabajar en tareas con relaciones privadas.

Además el liderazgo se aplica en todo tipo de organizaciones y de cargos o roles:

- a) Empresario
- b) Propietario de negocios
- c) Supervisor
- d) Gerente
- e) Pastor espiritual.

Y para la variable satisfacción laboral, en la presente tesis tiene base teórica a Carmen Díaz, quien afirma que la satisfacción laboral está vinculada a múltiples variables o dimensiones como:

- a) Ambiente físico,
- b) Supervisión,
- c) Ingreso,
- d) Ambiente social
- e) Oportunidad de crecimiento

1.2.2.3. Según García Viamontes (2010) en su investigación académica llamada “Satisfacción laboral. Una aproximación teórica” cita a varios autores que han escrito sobre satisfacción laboral tales como:

Los estudios realizados por Elton Mayo en la Wester Electric Company fueron los primeros que consideraron, en cierta medida, el estudio de esta variable organizacional y sus resultados evidenciaron una correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores. A partir de la aplicación de un conjunto de cuestionarios, lograron identificar los aspectos que representaban fuentes de satisfacción e insatisfacción y utilizaron estos conocimientos con el objetivo de mejorar las relaciones humanas.

En 1935, Hoppock realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha; lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador.

Locke (1976), definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

Muchinsky, considera que es una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo. Es la medida en la que la persona obtiene placer de su trabajo.

Robbins (1998), la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Herzberg consideró la existencia de dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los agentes intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro. Esta teoría postula que los factores extrínsecos (factores higiénicos) tienen solamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a revertirla cuando ya está instalada, pero no

son capaces de producir satisfacción. Esta capacidad queda limitada a los factores intrínsecos o motivadores.

Mónica Márquez Pérez quien considera que los factores determinantes de este fenómeno psicosocial son: Reto del trabajo, Sistema de recompensas justas, Condiciones favorables de trabajo, Colegas que brinden apoyo, Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Según Hackman y Oldham (1975), estas características se estructuran en cinco dimensiones fundamentales: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significación de la tarea, autonomía y retroalimentación del puesto mismo.

Según el criterio de C. Rusbult y Lowery, ante la insatisfacción se presentan cuatro tipos de respuestas que se integran en dos dimensiones: afán constructivo-destructivo y actividad-pasividad. Los tipos de respuestas se definen de la siguiente manera: (a) Abandono: la insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia. (b) Expresión: la insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores. (c) Lealtad: expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente. (d) Negligencia: implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos y aumento de errores.

El modelo de Porter y Lawler donde se plantea que la satisfacción es el producto de la interacción entre la motivación, el desempeño (la medida en que las recompensas utilizadas por la organización satisfacen las expectativas del trabajador) y de la percepción subjetiva entre lo que este

aporta y lo que recibe a cambio de su labor. Del mismo modo, se considera que en el nivel de satisfacción influyen de forma directa aspectos como las relaciones interpersonales, la autorrealización, entre otros factores intrínsecos a la actividad laboral y la expectativa que tiene el trabajador en relación a lo que debe recibir a cambio de su esfuerzo. Además, se plantea que en el desempeño no sólo influye la motivación del individuo, sino también, sus habilidades y particularidades subjetivas y el nivel de esfuerzo que este considera necesario para realizar de forma eficiente su actividad productiva. El modelo de Porter y Lawler, al colocar las recompensas como punto de conexión entre la satisfacción y la motivación, se constituye en una perspectiva muy interesante para la comprensión de la relación entre ambas variables organizacionales.

1.3. Marco legal.

a) Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.

Establece los lineamientos generales para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada, basada en el respeto al Estado de Derecho, los derechos fundamentales y la dignidad de la persona humana, el desarrollo de los valores morales y éticos y el fortalecimiento de los principios democráticos, para obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal y el logro de una mejor atención a las personas.

b) Ley de Productividad y Competitividad Laboral, D. Leg. N° 728.

La Política Nacional de Empleo comprende fundamentalmente al conjunto de acciones de política laboral emprendidas por el Poder Ejecutivo orientadas a la generación masiva de empleo, a flexibilizar el mercado de trabajo, a la promoción activa del empleo autónomo como mecanismo fundamental de acceso a la actividad laboral por iniciativa de los propios trabajadores, a la promoción de

cooperativas de trabajadores, así como las acciones gubernamentales orientadas a fomentar el establecimiento de pequeñas empresas intensivas en uso de mano de obra, dictando medidas tendentes a incentivar su integración a la normalidad institucional.

1.4. Marco institucional.

La Caja-Piura pertenece al rubro financiero que tiene como razón social: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura Sociedad Anónima Cerrada. Su nombre corto es: CMAC PIURA S.A.C. Su número de RUC es: 20113604248. El inicio de Operaciones fue: 04 de enero de 1982. El giro del Negocio: Ahorro y Crédito. La personería jurídica es: personería jurídica propia de derecho público con autonomía económica, financiera y administrativa. El régimen laboral es: actividad privada. Su visión es: “Líder en soluciones financieras innovadoras, accesibles y de calidad”. Su misión es: “Impulsar la inclusión financiera innovadora para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes”. Sus valores y principios morales que guían la conducta ética del personal de la CMAC Piura SAC, en la interacción con las personas que participan de su actividad de intermediación financiera son: (a) Honestidad: Cada trabajador está comprometido con los objetivos estratégicos de la institución y la satisfacción de los clientes, adoptando siempre una conducta leal y transparente, en concordancia con las políticas, normas y el código de ética de la institución. (b) Desarrollo humano: Buscamos nuestro permanente perfeccionamiento profesional, ético y moral a través del trabajo y la búsqueda de un conocimiento compartido. (c) Trabajo en equipo: Búsqueda de resultados efectivos compartiendo información y conocimientos entre todos los miembros de la organización. (d) Mejoramiento continuo: Contribuir a mejorar nuestros procesos y servicios financieros, en búsqueda de una mejor atención a nuestros clientes con tecnología de punta. (e) Vocación de servicio: Trato muy personal y digno a cada uno de nuestros clientes para lograr la fidelidad hacia nuestros servicios. (f) Rapidez: Atención rápida a los clientes ahorristas con servicio de calidad y atención oportuna a los clientes prestatarios, garantizando una óptima calificación crediticia. (g) Secreto profesional: El personal debe guardar discreción de la

información a la que tiene acceso por la labor propia que desempeña. (h) Crecimiento empresarial: Las decisiones y acciones que realiza el personal con respecto al uso de los recursos financieros y materiales, así como el trato al cliente, deben estar orientadas a incrementar el valor económico para asegurar la continuidad de la institución en el largo plazo. Con el objetivo de ampliar su participación en el mercado de captaciones y colocaciones de una manera más competitiva, la Caja Municipal de Piura mantiene dentro de sus perspectivas de crecimiento: (a) Construcción de un nuevo y moderno local institucional en el inmueble de su propiedad de 1700 m² ubicado entre el Jr. Tacna y Jr. Arequipa (Ex Cine Sol); (b) Modernizar sus productos y servicios financieros mediante la incursión en Banca Electrónica con la implementación del proyecto de Tarjetas de Débito y Cajeros Automáticos, a los que se sumarán el desarrollo de otros canales electrónicos de atención a nuestros clientes, como un Portal Financiero – Home Banking, Banca Electrónica, Kioscos Multimedia; (c) Actualización y mejora continua de nuestro Software Financiero (SOFIA), que nos permite realizar operaciones en tiempo real con todas nuestras oficinas así como implementar nuevas aplicaciones y funcionalidades que potencian sus servicios financieros, como el flujo de trabajo electrónico y el desarrollo de una Intranet, todo esto acompañado de un equipamiento con tecnología de punta y recursos humanos altamente capacitados; (d) Desarrollar nuevos canales de atención a clientes, a través de Call Center, así como canalizar las sugerencias, quejas y reclamos de nuestros clientes y usuarios desde cualquier punto de atención; (e) Continuar en la profundización de nuestros servicios financieros con la instalación de pequeñas oficinas en lugares alejados de nuestro país, poniendo mayor énfasis en actividades económicas que generen empleo en forma intensiva. (f) Perfeccionar e intensificar el uso de moderna tecnología en nuestro Sistema de Gestión de Créditos, que posibilite la rapidez en el análisis y la aprobación electrónica de los créditos. (CajaPiura, 2016). Actualmente Agencia Paita Caja-Piura cuenta con cuarenta colaboradores o trabajadores.

Capítulo 2

Materiales y métodos

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación se inserta dentro de los siguientes tipos:

- a) Descriptiva, porque se estudió la naturaleza actual del estilo de liderazgo y de la satisfacción laboral en una institución financiera como Caja Piura Agencia Paita, es decir se caracterizó a ambas variables a efectos de conocer mejor su situación actual.
- b) Cuantitativa, porque se calculó la correlación y la fiabilidad que ayudaron a describir la magnitud de la relación entre las variables estilo de liderazgo y satisfacción laboral.
- c) Correlacional, ya que se determinó una medida del grado en que las dos variables estudiadas se encuentran relacionadas, que en el caso particular fue estadísticamente significativa.
- d) Transversal, ya que se recolectó el conjunto de datos mediante la aplicación de dos cuestionarios en un solo momento, y en un tiempo único.

2.2. El Modelo Teórico

Se ha tomado como referencia el modelo propuesto por los doctores Jackson y Bosse-Smith para la variable estilo de liderazgo.

Se ha tomado como referencia el modelo propuesto por la Doctora Carmen Zoraida Díaz Burgos, de la Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Filosofía, Departamento de Psicología Básica II, Procesos cognitivos para la variable satisfacción laboral.

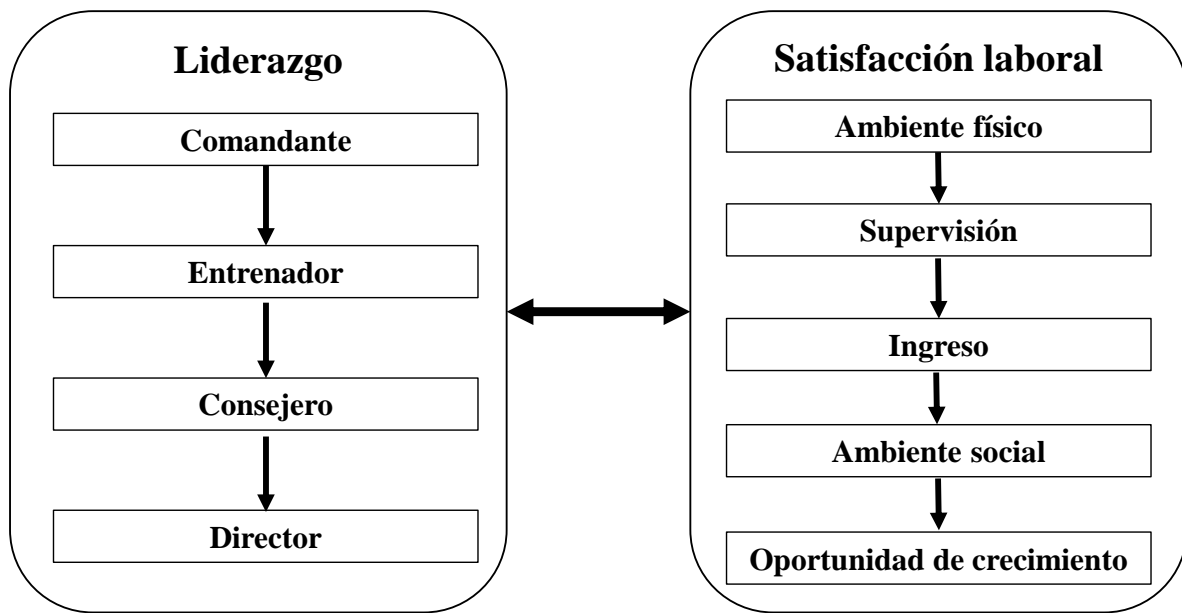


Figura 2. 1 Modelo teórico aplicado en la presente tesis

Según Jackson y Bosse-Smith, el liderazgo adopta varios estilos como: comandante, entrenador, consejero y director; además el liderazgo se ejerce en diversos roles como: empresario, propietario de negocios, supervisor, gerente o pastor espiritual, y surge como consecuencia de una visión de sí mismo y de la interacción con los colaboradores o trabajadores de la organización para determinar la forma de dirigir y guiar al grupo que sirva para obtener mejores resultados.

Según Díaz, la satisfacción en el trabajo está coligada a múltiples variables o dimensiones como: ambiente físico, supervisión, ingreso, ambiente social y oportunidad de crecimiento, que configuran el contexto del trabajo; y cada trabajador o colaborador podría desarrollar mayor o menor satisfacción según sea la facilidad o dificultad de la tarea.

2.3. El Diseño de la Investigación

Diseño no experimental, puesto que se trató de un estudio que se realizó sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observó los fenómenos en su ambiente para después analizarlos.

Procedimientos:

- a) Se seleccionó la totalidad de trabajadores/ colaboradores de Caja Piura Agencia Paita año 2016.
- b) Se aplicó dos cuestionarios, sobre satisfacción laboral y estilo de liderazgo.
- c) Se procedió a la medición y caracterización de las variables determinadas a priori.
- d) Se obtuvo y redactó el conjunto de resultados o hallazgos.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Cuadro 2. 1 Recolección de datos

| Técnica | | Instrumentos | |
|--------------|--|---------------------------------------------------------------|--|
| Encuesta | | Cuestionario sobre satisfacción laboral y estilo de liderazgo | |
| Documentaria | | Fichas de trabajo | |

2.5. Tipo y técnicas de muestreo.

A. Población y muestra:

El número de trabajadores de la Agencia Paita Caja Piura al año 2016 fue 40 (población finita), y se realizó la aplicación de dos cuestionarios al total de la población (censo) (Fernández, 1998)

2.6. Técnicas e instrumentos de análisis de datos

Cuadro 2. 2 Análisis de datos

| Técnicas | | Instrumentos |
|-----------------------|----|-----------------------------------------------------|
| Análisis cualitativo | a) | Organización de los datos |
| | b) | Codificación |
| | c) | Frecuencia |
| Análisis cuantitativo | a) | Seleccionar software y versión |
| | b) | Indicador alfa de Cronbach |
| | c) | Indicador de correlación de Spearman |
| | d) | Tablas de contingencia y estadísticos descriptivos. |

Los objetivos de la investigación fueron:

- 1) Determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Agencia Paita Caja Piura, por los aspectos laborales del servicio
- 2) Identificar los estilos de liderazgo del personal de la Agencia Paita
- 3) Determinar la relación entre el estilo de liderazgo comandante y la satisfacción laboral de los trabajadores
- 4) Determinar la relación entre el estilo de liderazgo entrenador y la satisfacción laboral de los trabajadores
- 5) Determinar la relación entre el estilo de liderazgo consejero y la satisfacción laboral de los trabajadores
- 6) Determinar la relación entre el estilo de liderazgo director y la satisfacción laboral de los trabajadores

Capítulo 3

Resultados y discusiones

3.1. Resultados.

3.1.1 Nivel de satisfacción de los trabajadores de la Agencia Paita Caja Piura, por los aspectos laborales:

Cuadro 3. 1 Resumen descriptivo de los aspectos de la Satisfacción laboral

| ASPECTOS | Desviación | |
|-------------------------------|------------|----------|
| | Media | estándar |
| 1) Ambiente físico | 3,5 | 0,51 |
| 2) Supervisión | 3,1 | 0,60 |
| 3) Ingreso | 3,1 | 0,45 |
| 4) Ambiente social | 3,5 | 0,39 |
| 5) Oportunidad de crecimiento | 2,9 | 0,51 |
| Satisfacción laboral | 3,1 | 0,42 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

El estudio revela que el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Agencia Paita de Caja Piura está en un nivel medio; este nivel se explica fundamental por el nivel medio obtenido en las dimensiones supervisión, ingreso y oportunidad de crecimiento. Estos resultados indican que en general los trabajadores no están de acuerdo con la supervisión, sienten que el ingreso que reciben no compensa el trabajo realizado y sienten que no tienen muchas oportunidades de crecimiento. Por el contrario, hay aspectos valorados en forma más favorable, como el ambiente físico en el que desarrollan sus actividades, así como el ambiente social que impera en la organización.

Cuadro 3. 2 Nivel de satisfacción de los trabajadores por los aspectos relacionados a los aspectos laborales de la Agencia Paita

| ASPECTO | Insatisfecho | | Regular | | Satisfecho | | Total | |
|-------------------------------|--------------|-------|---------|-------|------------|-------|-------|--------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1) Ambiente físico | 0 | 0,0% | 21 | 52,5% | 19 | 47,5% | 40 | 100,0% |
| 2) Supervisión | 11 | 27,5% | 20 | 50,0% | 9 | 22,5% | 40 | 100,0% |
| 3) Ingreso | 0 | 0,0% | 32 | 80,0% | 8 | 20,0% | 40 | 100,0% |
| 4) Ambiente social | 0 | 0,0% | 7 | 17,5% | 33 | 82,5% | 40 | 100,0% |
| 5) Oportunidad de crecimiento | 14 | 35,0% | 22 | 55,0% | 4 | 10,0% | 40 | 100,0% |
| Satisfacción laboral | 1 | 2,5% | 32 | 80,0% | 7 | 17,5% | 40 | 100,0% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

La tabla anterior muestra los resultados de la satisfacción laboral desde otra perspectiva; se observa que casi la mitad de trabajadores, 47.5%, están satisfechos con el ambiente físico, mientras que el 52.5%, no define su satisfacción, al valorarla como regular. En cuanto a la supervisión, solo el 22.5%, lo califica como satisfactoria, en tanto que el resto, la considera entre regular (50%) e insatisfactoria (27.5%). Los ingresos que perciben solo dejan satisfechos al 20%, mientras que el resto, lo califica como regular. El ambiente social es calificado por la mayoría como satisfactorio, según se observa en el 82.5%, en tanto que el 17.5% restante lo califica como regular. Las oportunidades de crecimiento son calificadas como satisfactorias solo por el 10%, mientras que la mayoría lo califica como regular (55%) o deficiente (35%).

Estilos de liderazgo del personal de la Agencia Paita

**Cuadro 3. 3 Estilos de liderazgo predominantes
en los trabajadores de la Agencia Paita**

| Liderazgo | Nº | % |
|----------------------------|----|--------|
| 1) Comandante | 12 | 30.0% |
| 2) Consejero | 12 | 30.0% |
| 3) Director | 5 | 12.5% |
| 4) Entrenador | 4 | 10.0% |
| 5) Entrenador y Consejero | 3 | 7.5% |
| 6) Comandante y Consejero | 2 | 5.0% |
| 7) Comandante y Entrenador | 1 | 2.5% |
| 8) Consejero y director | 1 | 2.5% |
| Total | 40 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

Existen dos tipos de estilo de liderazgo que predominan en los trabajadores, el estilo Comandante y el estilo Consejero, cada uno respectivamente con el 30%, esto quiere decir que la mayoría de ellos son personas competitivas, que mantienen un ritmo rápido y se enfocan en los resultados, en tercer lugar encontramos al estilo Director con el 12.5%, son personas que gustan del orden, se enfocan en los detalles, no les gusta mostrar sus sentimientos en público, también se observa que en último lugar se encuentra el estilo de liderazgo Entrenador con el 10%.

Hipótesis General: Existe correlación estadísticamente significativa entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral de los trabajadores de Agencia Paita Caja Piura, año 2016.

Cuadro 3. 4 Correlación entre el estilo de liderazgo predominante en los trabajadores de la Agencia Paita y la satisfacción laboral

| Estilos de liderazgo | | Satisfacción laboral | | | | | | | |
|----------------------|-------------------------|----------------------|--------|---------|--------|------------|--------|-------|--------|
| | | Insatisfecho | | Regular | | Satisfecho | | Total | |
| | | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1) | Comandante | 0 | 0.0% | 10 | 83.3% | 2 | 16.7% | 12 | 100.0% |
| 2) | Consejero | 0 | 0.0% | 11 | 91.7% | 1 | 8.3% | 12 | 100.0% |
| 3) | Director | 0 | 0.0% | 4 | 80.0% | 1 | 20.0% | 5 | 100.0% |
| 4) | Entrenador | 0 | 0.0% | 3 | 75.0% | 1 | 25.0% | 4 | 100.0% |
| 5) | Entrenador y Consejero | 0 | 0.0% | 3 | 100.0% | 0 | 0.0% | 3 | 100.0% |
| 6) | Comandante y Consejero | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 2 | 100.0% | 2 | 100.0% |
| 7) | Comandante y Entrenador | 1 | 100.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 100.0% |
| 8) | Consejero y director | 0 | 0.0% | 1 | 100.0% | 0 | 0.0% | 1 | 100.0% |
| Total | | 1 | 2.5% | 32 | 80.0% | 7 | 17.5% | 40 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

Prueba exacta de Fisher = 22.852, Sig.= 0.044 (Significativa)

|

Los resultados demuestran que los trabajadores que evidencian satisfacción, básicamente son aquellos que evidencian un estilo de liderazgo definido, ya sea comandante, consejero, director o entrenador; no obstante, también se encontró que hay dos trabajadores que comparten el estilo de liderazgo comandante y consejero y simultáneamente muestran satisfacción. Por el contrario, la insatisfacción solo se presentó en un trabajador que comparte el estilo de liderazgo comandante con el de entrenador.

La prueba estadística indica que hay relación significativa (Sig. <0.05) entre estilos de liderazgo y satisfacción laboral; luego se acepta la hipótesis de investigación.

Observando los resultados se observa que los trabajadores más satisfechos son los que evidencian un estilo de liderazgo definido, mientras que los que evidencian insatisfacción o no definen su satisfacción son los que comparten el estilo entrenador y consejero, comandante y entrenador, y el estilo consejero con el estilo director.

Cuadro 3. 5 La satisfacción laboral según el estilo de liderazgo comandante

| Estilo comandante | Satisfacción laboral | | | | | | Total | |
|-------------------|----------------------|------|---------|-------|------------|-------|-------|--------|
| | Insatisfecho | | Regular | | Satisfecho | | | |
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Sí | 1 | 6.7% | 10 | 66.7% | 4 | 26.7% | 15 | 100.0% |
| No | 0 | 0.0% | 22 | 88.0% | 3 | 12.0% | 25 | 100.0% |
| Total | 1 | 2.5% | 32 | 80.0% | 7 | 17.5% | 40 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores
Prueba Exacta de Fisher = 3.263, Sig.= 0.137 (No significativa)

Los resultados dejan en evidencia que la cifra de trabajadores satisfechos, 26.7%, es ligeramente más alta en los que presentan un estilo comandante, en comparación a la que presentan otro tipo de liderazgo, que suman 12%.

Hipótesis específica 1:

El estilo de liderazgo comandante evidencia una relación significativa con la satisfacción laboral.

La prueba estadística en este caso indica que no hay una relación significativa ($\text{Sig.} > 0.05$) entre el estilo de liderazgo comandante y la satisfacción laboral. Este resultado indica que si bien la cifra de satisfechos es ligeramente más alta en trabajadores que tienen un estilo comandante, en comparación a los que tienen otros tipos de liderazgo, sin embargo, las cifras no difieren significativamente. Este resultado no permite aceptar la hipótesis de investigación.

Hipótesis específica N°2:

El estilo de liderazgo entrenador evidencia una relación significativa con la satisfacción laboral.

Cuadro 3. 6 La satisfacción laboral según el estilo de liderazgo entrenador

| Estilo entrenador | Satisfacción laboral | | | | | | Total | |
|-------------------|----------------------|-------|---------|-------|------------|-------|-------|--------|
| | Insatisfecho | | Regular | | Satisfecho | | | |
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Sí | 1 | 12.5% | 6 | 75.0% | 1 | 12.5% | 8 | 100.0% |
| No | 0 | 0.0% | 26 | 81.3% | 6 | 18.8% | 32 | 100.0% |
| Total | 1 | 2.5% | 32 | 80.0% | 7 | 17.5% | 40 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores
Prueba Exacta de Fisher=3.257, Sig.=0.218 (No significativa)

El estudio indica que la cifra de trabajadores satisfechos es ligeramente más alta en los trabajadores que presentan estilos de liderazgo diferentes al estilo entrenador, como se observa en el 18.8%; la cifra correspondiente a los trabajadores que tienen un estilo de liderazgo entrenador es de 12.5%.

Contrastación de la hipótesis específica 2.

El estilo de liderazgo entrenador evidencia una relación significativa con la satisfacción laboral.

En este caso la prueba estadística indica que no hay una relación significativa (Sig.>0.05) entre el estilo de liderazgo entrenador y la satisfacción laboral del trabajador, lo que no permite aceptar la hipótesis de investigación.

Hipótesis específica N°3:

El estilo de liderazgo Consejero evidencia una relación significativa con la satisfacción laboral.

Cuadro 3. 7 La satisfacción laboral según el estilo de liderazgo consejero

| Estilo consejero | Satisfacción laboral | | | | | | Total | |
|------------------|----------------------|------|---------|-------|------------|-------|-------|--------|
| | Insatisfecho | | Regular | | Satisfecho | | | |
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Si | 0 | 0.0% | 15 | 83.3% | 3 | 16.7% | 18 | 100.0% |
| No | 1 | 4.5% | 17 | 77.3% | 4 | 18.2% | 22 | 100.0% |
| Total | 1 | 2.5% | 32 | 80.0% | 7 | 17.5% | 40 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores
Prueba Exacta de Fisher = 0.884, Sig.= 1 (No significativa)

La tabla anterior da cuenta que la cifra de trabajadores satisfechos, 16.7%, es ligeramente más baja en los trabajadores que tienen un estilo de liderazgo consejero, en comparación a los que tienen otros tipos de liderazgo, que suman 18.7%.

Contrastación de la hipótesis específica 3.

El estilo de liderazgo consejero evidencia una relación significativa con la satisfacción laboral.

La prueba estadística indica que no hay una relación significativa ($\text{Sig.} > 0.05$) entre el estilo de liderazgo consejero y la satisfacción laboral del trabajador, lo que no permite aceptar la hipótesis de investigación.

Hipótesis específica N°4:

El estilo de liderazgo Director evidencia una relación significativa con la satisfacción laboral.

Cuadro 3. 8 La satisfacción laboral según el estilo de liderazgo director

| Estilo director | Satisfacción laboral | | | | | | Total | |
|-----------------|----------------------|------|---------|-------|------------|-------|-------|--------|
| | Insatisfecho | | Regular | | Satisfecho | | | |
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Sí | 0 | 0.0% | 5 | 83.3% | 1 | 16.7% | 6 | 100.0% |
| No | 1 | 2.9% | 27 | 79.4% | 6 | 17.6% | 34 | 100.0% |
| Total | 1 | 2.5% | 32 | 80.0% | 7 | 17.5% | 40 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores
Prueba Exacta de Fisher = 0.724, Sig.= 1 (No significativa)

Los resultados del estudio indican que la cifra de trabajadores satisfechos es muy similar, 16.7% y 17.6%, en trabajadores que tienen un estilo de liderazgo director y los que tienen otros tipos de liderazgo.

Contrastación de la hipótesis específica 4.

El estilo de liderazgo consejero evidencia una relación significativa con la satisfacción laboral.

En este caso la prueba estadística indica que no hay una relación significativa (Sig.>0.05) entre el estilo de liderazgo director y la satisfacción laboral, lo que no permite aceptar la hipótesis de investigación.

3.2. Discusión de resultados.

En la presente investigación se planteó como objetivo general: determinar la correlación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de Agencia Paita - Caja Piura, año 2016. Los resultados encontrados dan cuenta que, se demuestra la existencia de la correlación y la tendencia significativa para los trabajadores que mejor definido tienen su Estilo de Liderazgo demuestran mayor satisfacción laboral.

Los resultados dejan en certeza que los trabajadores que evidencian satisfacción, básicamente son aquellos que evidencian un estilo de liderazgo definido, ya sea comandante, consejero, director y entrenador; no obstante, también se encontró que dos trabajadores que comparten el estilo de liderazgo comandante y consejero, también muestran satisfacción. Además, dentro de los aspectos considerados para medir la satisfacción, destacan dos que obtuvieron el mayor puntaje, el ambiente físico con el que cuentan los trabajadores para realizar sus labores, manifiestan que tienen los materiales adecuados para trabajar, además de considerar que existe el área de logística a la que semanalmente se envían los requerimientos de material o infraestructura como escritorios, computadoras o laptops que se necesitan para la Agencia Paita y para cualquier agencia a nivel nacional. El segundo aspecto identificado con alta puntuación con respecto a los demás es el ambiente social, esto es por las políticas de sociabilización implementadas en Caja Piura, reuniones entre las diferentes Agencias, olimpiadas, etc.

Por el contrario, la insatisfacción solo se presentó en un trabajador que comparte el estilo de liderazgo comandante con el de entrenador. Según según base teórica de Jackson y Bosse-Smith esta insatisfacción se explica con la realidad de Agencia Paita, porque los líderes entrenadores tienen problemas con las reglas duras, se sienten más cómodos cambiando las reglas según la ocasión, no les gusta las tareas aburridas y si a estos trabajadores se le suma características del estilo comandante que ven el futuro e imaginan lo que sucedería si todos los recursos de personas, programas y propiedad estuvieran alineados para alcanzar la visión; al no alcanzar sus metas tienen a sentirse insatisfechos. Además, según los resultados obtenidos de satisfacción, Agencia Paita debe prestar atención a las dimensiones sobre ingreso y oportunidad de crecimiento, ya que los

trabajadores consideran que no están percibiendo una remuneración justa así como la oportunidad de ascender o crecer dentro de Caja Piura.

En la presente tesis, siendo el objetivo específico N° 1: determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Agencia Paita - Caja Piura, por los aspectos laborales del servicio; según la autora Carmen Díaz en su investigación sobre la satisfacción laboral nos indica que, es importante relacionar aspectos brindados por la empresa a los trabajadores, ya que se demostró que las cuatro dimensiones están ligadas a la satisfacción, es por ello que en Agencia Paita los resultados de satisfacción laboral indican que, existe una satisfacción de categoría “regular” con respecto a las dimensiones: supervisión, ingresos y oportunidad de crecimiento. En general, los trabajadores no están de acuerdo con la supervisión o la consideran regular, y se consideran regularmente satisfechos en aspectos como la comunicación que reciben de cómo hacer su trabajo, en cuanto a la justicia del reparto de funciones, están regularmente de acuerdo con el trato de su superior. Lo mismo ocurre con el ingreso que perciben, ya que, según la política de nivelación de remuneraciones de Caja Piura, tienen que esperar dos años desde su primer contrato para solicitar un aumento de S/.100.00 anuales, independientemente de la remuneración que reciban. De igual forma sucede con el aspecto relacionado a la oportunidad de crecimiento, la política de ascensos indica que tienen que pasar cinco años en calidad de estables para poder acceder a las convocatorias internas.

En cambio, en el ambiente social y ambiente físico sí están satisfechos. En la realidad de Caja Piura - Agencia Paita se demuestra lo siguiente: en el ambiente social los trabajadores reciben constantes charlas sobre el buen trato entre compañeros, en las fiestas de celebración por aniversario o fechas importantes tienen la oportunidad de establecer relaciones sociales entre las diferentes agencias, esto a través de los almuerzos de confraternidad, reuniones para mostrar los avances logrados, la oportunidad para contribuir a la sociedad a través de ayuda a su comunidad. Caja Piura crea un ambiente de sociabilización percibido como “Bueno” por los trabajadores, ya que conlleva a la confraternidad entre todos. En cuanto al ambiente físico, Caja Piura brinda a sus nuevos trabajadores un curso de inducción para poder desarrollar las funciones asignadas sin

ningún inconveniente, el mismo que se desarrolla en un ambiente de capacitación llamado CEMIF (Centro de Micro Finanzas de Caja Piura) ubicado en la ciudad de Piura y a los trabajadores que pertenecen a otra ciudad se les brinda hospedaje y viáticos; luego, una vez empezado el curso de inducción a cada trabajador se le asigna una laptop, material impreso, diapositivas y desde el primer mes se les proporciona el uniforme de trabajo.

Sin embargo, existen las demás dimensiones donde los trabajadores de Agencia Paita de Caja Piura califican como “regular” aspectos como: ingreso y oportunidad de crecimiento.

En el objetivo específico N° 2: identificar los estilos de liderazgo del personal de la Agencia Paita, según base teórica de Jackson y Bosse-Smith y resultados obtenidos se considera que al igual que los temperamentos cada persona tiene un estilo de liderazgo que es una mezcla de todos, sin embargo siempre predomina uno, es por eso que en el caso de Agencia Paita se encontró en los resultados que existen trabajadores que manejan más de un estilo de liderazgo.

En Caja Piura, Agencia Paita los estilos de liderazgo que priman son el de comandante y consejero, según el modelo teórico de Jackson y Bosse-Smith respecto a los estilos de liderazgo, esto pues nos indica que los colaboradores que tienen el estilo de liderazgo comandante son personas que tienen la cualidad de ser competitivos, son de ritmo rápido y arriesgan por el futuro, se preocupan por las metas, este resultado refleja la realidad de Agencia Paita ya que para postular al área de créditos Caja Piura mediante el área de gestión de personas realiza entrevistas personales en los que escogen o seleccionan a los jóvenes con mayor tendencia a este estilo de liderazgo, y los seleccionados tienden a ser rápidos y enfocados en los resultados (estilo comandante). Por el contrario, según Jackson y Bosse-Smith respecto a la otra mayoría que tienen el estilo de liderazgo consejero, son trabajadores que se preocupan por las personas más que en las metas, también se ve reflejado en el personal de ahorros, ya que para seleccionar a dicho personal Caja Piura selecciona a candidatos que disfruten de un ambiente donde den apoyo a las personas, y que

además confíen en los medios más que en el fin; y todo ello para que el cliente sienta sobre todo que es apoyado o escuchado (estilo consejero).

En la investigación de los autores: Chiang, M., Gómez, N. y Salazar, C. del estudio “Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile”, muestran resultados que indican que los cuatro estilos de liderazgo están presentes en la institución y con niveles medios, en Agencia Paita se puede considerar que destacan los estilos comandante y consejero, pero también están presente las otras dos categorías de estilos. En la actualidad, Caja Piura trabaja con cada agencia de manera independiente en temas de liderazgo y satisfacción, para encontrar el estilo de liderazgo más apropiado para cada agencia y lograr la satisfacción en sus trabajadores, es por ello que en el año 2015 se creó de manera oficial el área de calidad, área dedicada a implementar un sistema de trabajo para contrarestrar temas como la insatisfacción laboral, conflictos interpersonales, percepción de los salarios y las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, dicha área tuvo su prueba piloto a inicios del 2015 y tras encontrar resultados positivos en la oficina principal se aplicó en las demás agencias a nivel nacional en el 2016. Se efectuaron actividades orientadas a aplicar una estrategia de cambio en los trabajadores.

El objetivo del área de calidad de Caja Piura implementada en Agencia Paita en el año 2016, fue ganar eficiencia y bienestar para que cada uno de los trabajadores alcance el éxito individual en Caja Piura. Las iniciativas más destacadas fueron las Jornadas de integración, las Olimpiadas deportivas y los programas de reconocimiento “Mejor estilo y cultura”, “Mejor estilo de liderazgo al mejor gerente regional”, “Premio a la región con mayor contribución al resultado económico” y “Premio a la Mejor Gestión del modelo de calidad en la atención al cliente en la región norte”. Esta iniciativa busca marcar un estilo propio de atención basado en tres atributos: amabilidad, oportunidad y asesoría. Así, se convertirá en una importante herramienta que se reflejará en ganar eficiencia y bienestar así como generar mayor satisfacción y fidelización de sus clientes. La implementación requirió el esfuerzo y compromiso de todos los trabajadores y significa el punto de partida para su ejecución en todo el país. (CMAC Piura, 2016)

En el objetivo específico N° 3: determinar la relación entre el estilo de liderazgo comandante y la satisfacción laboral de los trabajadores, se obtiene una prueba de significancia por debajo, es decir, se concluye que no existe relación de manera significativa entre el estilo de liderazgo comandante y satisfacción (de manera individual). Este resultado indica que, si bien la cifra de satisfechos es ligeramente más alta en trabajadores que tienen un estilo comandante, en comparación a los que tienen otros tipos de liderazgo, sin embargo, no es una tendencia significativa. Si se observa la teoría aplicada de Jackson y Bosse-Smith entendemos que para los trabajadores existen otros aspectos que sí determinan su satisfacción laboral.

Igual sucede con cada tipo de liderazgo para los siguientes objetivos específicos, si se contrasta con la teoría utilizada Jackson y Bosse-Smith y Carmen Diaz, aseguran en su modelo teórico que no se puede calificar de manera independiente a cada categoría de estilo de liderazgo como “buena o mala”, ya que cada estilo es diferente para cada realidad y empresa. Sin embargo existe relación entre los trabajadores que muestran un único estilo de liderazgo y la satisfacción laboral, es decir, los trabajadores se sienten satisfechos cuando sus líderes demuestran una serie de características que se inclinan por un único estilo, perciben mejor ese tipo de supervisión considerando a sus compañeros de trabajo como auténticos (ambiente social)

Además, según el autor: Rivera Padrón, M. con su estudio: estilo de liderazgo y satisfacción laboral en enfermería, los estilos que priman en el nivel operativo son el “democrático” y “el laissez faire” se presenta en una menor proporción, con ausencia del estilo autocrático.

En el caso de las Cajas Municipales o entidades financieras, según el modelo empleado y las características de cada liderazgo se condiera que el estilo que predomina para el logro de metas en el área de créditos es el comandante, ya que son personas que se proyectan, competitivas, que gustan de asumir riesgos y se enfocan en los resultados y es el que predomina en el área de créditos de Agencia Paita. Se instauró en el sistema financiero una política de colocación agresiva, dicha política se ha podido lograr debido a que

justamente se escogen como líderes a los que tengan estas características. Si comparamos con información obtenida por Asbanc, respecto al aumento de colocaciones, los créditos bancarios siguieron creciendo y alcanzaron los S/. 235,371 millones al cierre del año 2016, este monto fue 4,43% mayor al registrado en diciembre del 2015, informó la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc). De acuerdo a Asbanc, este incremento responde al buen desempeño de los tipos de créditos que existen en el mercado bancario, principalmente de los préstamos dirigidos al segmento corporativo y de consumo, que aportaron con 2,15% y 1,28%, respectivamente. Los préstamos a las medianas empresas, pequeñas empresas y microempresas también aportaron, pero en menor medida, 0,36%, 0,08% y 0,01%; respectivamente.

Es importante señalar que las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), objeto de este estudio Caja Piura, se crearon en la década de 1980. Con el tiempo, se posicionaron como un elemento importante de la descentralización y de la democratización del crédito en el país, pues, como ente capitalista, lograron que personas de diversos sectores sociales accedieran al crédito y recibieran apoyo en el proceso productivo regional. Ello hizo que mejore la situación financiera de muchos pequeños y microempresarios, se generen fuentes de trabajo y contribuyó a incrementar las oportunidades. Es por ello que el objetivo de Caja Piura, para todas sus Agencias, es descentralizar el sistema financiero mediante la promoción del ahorro y la oferta de créditos, tanto a personas naturales como a propietarios de pequeñas empresas y microempresas. (Diario El Comercio, 2016)

Es así que en el área de ahorros, se implantó un sistema de calidad en la atención al cliente, siendo seleccionados por el área de gestión de personas los trabajadores que tienen características similares al estilo de liderazgo consejero. Según Alvarez-Moro (2013), las principales ventajas de las microfinanzas son las siguientes: Permiten la inclusión en el sistema financiero de las personas con menos ingresos, tradicionalmente marginadas. Hacen posible que personas con pocos medios económicos puedan realizar proyectos, más allá de sus posibilidades, lo que permite su desarrollo. Están especialmente dirigidas a ayudar a las personas más desfavorecidas.

También, en cuanto a las potencialidades del estudio, pues existe la posibilidad de que el número de organizaciones interesadas en estudiar el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral aumente sosteniblemente, lo cual favorecería a los trabajadores por cuanto mejoraría su calidad de vida laboral y complementariamente la organización recibiría mayor calidad de trabajo que se traduciría en utilidades y rentabilidad e imagen institucional.

Igualmente, los datos hallados son de gran importancia para avanzar en futuras líneas de investigación como por ejemplo: satisfacción laboral con calidad de vida laboral, estilo de liderazgo con toma de decisiones o clima organizacional o clima laboral.

Los aportes de la investigación son por un lado la cuantificación del estilo de liderazgo y la satisfacción laboral y por otro lado que la alta dirección tome conciencia de la importancia de relacionar estilo de liderazgo con satisfacción laboral.

Conclusiones.

- 1) Después de haber realizado el estudio estadístico según correlación de Spearman se determinó que existe correlación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Agencia Paita Caja Piura año 2016, lo que sugiere que cuanto mejor el estilo de liderazgo pues tanto mejor la satisfacción laboral. De esta manera se demuestra que los trabajadores que tienen un liderazgo definido demuestran mayor satisfacción que los trabajadores que tienen más de un estilo de liderazgo, porque los califican en el aspecto ambiente social como auténticos; con lo cual se aceptó la hipótesis general de la investigación.
- 2) El análisis estadístico también permitió determinar que el estilo de liderazgo comandante no evidencia una relación significativa con la satisfacción laboral. Si bien los trabajadores asociados a este estilo de liderazgo tienden a estar satisfechos, sin embargo el porcentaje de ellos es poco significativo. De esta manera además, el estilo comandante se relaciona algo más que los otros estilos aun cuando es no significativa dicha escasa relación y contribuye algo más a la satisfacción laboral.
- 3) El estilo de liderazgo entrenador no evidencia una relación significativa con la satisfacción laboral. Si bien los trabajadores asociados a este tipo de liderazgo empiezan sus labores con ímpetu, sin embargo tienden a bajar su satisfacción por aburrimiento con las reglas. El estilo entrenador se relaciona mucho menos que comandante y consejero y contribuye menos a la satisfacción laboral.
- 4) El estilo de liderazgo consejero no evidencia una relación significativa con la satisfacción laboral. Si bien los trabajadores asociados a este tipo de liderazgo se interesan por las personas, sin embargo descuidan los resultados y su satisfacción. De esta manera además, el estilo consejero se relaciona algo más que los otros estilos aun cuando es no significativa dicha escasa relación y contribuye algo más a la satisfacción laboral y tan igual que comandante.
- 5) El estilo de liderazgo director no evidencia una relación significativa con la satisfacción laboral. Si bien los trabajadores asociados a este tipo de liderazgo

gustan de la jerarquía, sin embargo descuidan el bien común y su satisfacción. El estilo director se relaciona mucho menos que comandante y consejero y contribuye menos a la satisfacción laboral.

- 6) Los colaboradores Agencia Paita, perciben el ambiente social como “bueno”, es decir se encuentran satisfechos con las labores realizadas por el área de calidad en Agencia Paita, lo que se explica por los estilos comandante y consejero que sobresalen.
- 7) Los colaboradores Agencia Paita, perciben el ambiente físico como “bueno”, es decir se encuentran laboralmente satisfechos con lo entregado por Caja Piura para cumplir sus labores, lo que se explica porque se valora mucho la calidad de los materiales de la infraestructura así como el diseño arquitectónico y el buen gusto de los colores empleados en las oficinas.
- 8) Los colaboradores de Agencia Paita, describen como “regular” los aspectos como ingreso y oportunidad de crecimiento, lo que se explica porque a pesar del esfuerzo que realiza la organización sin embargo las necesidades superan al ingreso y surge mayor ansiedad por lograr oportunidades de crecimiento.

Recomendaciones.

- 1) Realizar las mejoras pertinentes con criterio de eficacia y eficiencia con el propósito de mantener la percepción de correlación existente entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Agencia Paita Caja Piura año 2016.
- 2) Seguir asignando partida presupuestal para mantener la buena percepción en forma permanente en el ambiente físico para que los trabajadores sigan satisfechos y aprecien las condiciones físicas de trabajo que reportan beneficios múltiples como: comodidad y tranquilidad.
- 3) Asignar partida presupuestal para asegurar las mejoras en forma permanente en la supervisión para que los trabajadores estén satisfechos.
- 4) Asignar partida presupuestal para asegurar las mejoras en forma permanente en el ingreso, cambiar la política de nivelación, es decir, solicitar a la gerencia la aprobación, ya que es uno de los aspectos con menor puntuación, para que los trabajadores estén satisfechos y valoren el esfuerzo de la institución por mejorar sus ingresos.
- 5) Seguir asignando partida presupuestal para asegurar las mejoras en forma permanente en el ambiente social, para que los trabajadores estén mucho más satisfechos que actualmente.
- 6) Asignar partida presupuestal para asegurar las mejoras en forma permanente en la oportunidad de crecimiento para que los trabajadores, mejorar la política de ascensos, así los trabajadores de Agencia Paita estarán satisfechos y puedan valorar el esfuerzo institucional por ofrecerles un plan de carrera profesional u oportunidad de crecimiento.
- 7) Realizar los esfuerzos necesarios para mantener la percepción de que el estilo de liderazgo es de consejero y de comandante en simultáneo, a efectos de que los trabajadores estén satisfechos.

Referencias

- Atalaya Pisco, M. C. (1999). *Satisfacción laboral y productividad*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos/Lima-Perú: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Blake , R., & Mouton, J. (1960). *Rejilla gerencial*. Obtenido de <http://2-learn.net/director/cual-es-tu-estilo-de-liderazgo/>
- CajaPiura. (2016). *Caja Piura Internet*. Obtenido de <http://www.cajapiura.pe/>
- Chiang Vega, M., Gómez Fuentealba, N., & Salazar Botello, C. (Diciembre de 2014). *Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile*. Obtenido de Universidad del Valle-Colombia: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a07.pdf>
- CMAC Piura. (2016). *Memoria anual 2015*. Obtenido de http://www.cajapiura.pe/_files/PDFs/Conocenos/Memoria_Anual/Memoria%202015.pdf
- Diario El Comercio. (2016). *Asbanc - préstamos bancarios*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/asbanc-prestamos-bancarios-aumentaron-443-2016-159771>
- Fernández, Á. (1998). *Investigación de mercados: obtención de información*. Madrid-España: Civitas. Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Colección Empresa.
- García Viamontes, D. (2010). *Satisfacción laboral. Una aproximación teórica*. Málaga-España: Revista académica "Contribuciones a las ciencias sociales".
- Heidi Celina Oviedo & Adalberto Campo-Arias. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 7.
- Jackson , J., & Bosse-Smith, L. (2008). *Cómo posicionar su estilo de liderazgo*. Ed. Casa creaciones.
- Kotter, J. (2007). *Teoría del liderazgo*. Leading Change.
- Rivera Padrón , M. E. (2002). *Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en enfermería*. San Luis Potosí-México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

UV. (2015). *Universidad de Valencia*. Obtenido de Análisis de fiabilidad. Alfa de Cronbach: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:k1FCd-CBOCUJ:www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach2.pdf+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=p>
e

Valencia Pomareda , P. H. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/414/1/Valencia_pp.pdf

ANEXO 1 Cuestionario sobre satisfacción laboral

(Documento propuesto y validado por la Doctora Carmen Zoraida Díaz Burgos, de la Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Filosofía,
Departamento de Psicología Básica II, Procesos cognitivos para el tema satisfacción laboral)

| VARIABLES DEMOGRÁFICAS O SECUNDARIAS | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|--|---------------------------|-------|----------------------------------------|--|
| 1) GÉNERO | Varón | | | Mujer | | |
| 2) EDAD | Joven (Hasta 25 años) | | Adulto (Hasta 50 años) | | Adulto mayor (Más de 50 años) | |
| 3) ESTADO CIVIL | Soltero | | Casado | | Conviviente | |
| 4) ÁREA DE RESIDENCIA | Rural | | Urbana | | Metropolitana (centro de la ciudad) | |
| 5) ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN | Hasta 5 años | | Hasta 10 años | | Más de 10 años | |
| 6) PERMANENCIA EN LA ORGANIZACIÓN | Periodo de prueba | | Contratado | | Nombrado | |

INSTRUCCIONES:

- a) Estimado colaborador, gracias por darnos su opinión acerca de satisfacción laboral.
- b) A continuación, le presentamos la escala de medición:
 - 1) Muy en desacuerdo
 - 2) En desacuerdo
 - 3) Indiferente
 - 4) De acuerdo
 - 5) Muy de acuerdo

| AMBIENTE FÍSICO | | 1 Muy en desacuerdo | 2 En desacuerdo | 3 Indiferente | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| 1 | El ambiente físico donde trabajo es adecuado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Los materiales para llevar a cabo mi tarea son apropiados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| SUPERVISIÓN | | 1 Muy en desacuerdo | 2 En desacuerdo | 3 Indiferente | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
| 3 | La comunicación que recibo de cómo hacer mi trabajo es pertinente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Mi superior, en términos generales es justo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | El trato de mi superior es equilibrado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | La capacidad administrativa de mi superior es conforme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | La disponibilidad de mi superior es oportuna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESO | | 1 Muy en desacuerdo | 2 En desacuerdo | 3 Indiferente | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
| 8 | Mi trabajo en términos generales es grato | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | La tarea específica que realizo es atractiva | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Los objetivos de mi organización son pertinentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Mi remuneración es razonable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Los beneficios complementarios (bonificaciones, planes médicos) son razonables | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | El estímulo de mi tarea es conveniente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| AMBIENTE SOCIAL | | 1 Muy en desacuerdo | 2 En desacuerdo | 3 Indiferente | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |
| 14 | Mis compañeros de trabajo son auténticos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | La oportunidad de establecer relaciones sociales es permanente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | La oportunidad para contribuir a la sociedad es planeada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | La oportunidad para crecer como individuo es proyectada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO | | 1 Muy en desacuerdo | 2 En desacuerdo | 3 Indiferente | 4 De acuerdo | 5 Muy de acuerdo |

| | | | | | | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 18 | La capacitación o al adiestramiento que recibo o he recibido es adecuada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | La oportunidad de mejorar profesionalmente es permanente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | La oportunidad de recibir ascensos es perdurable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | La seguridad de mi puesto es probada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | El reconocimiento que recibo es reconfortante | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ANEXO 2 Cuestionario sobre estilo de liderazgo

(Documento propuesto y validado por los doctores Jackson y Bosse-Smith)

| VARIABLES DEMOGRÁFICAS O SECUNDARIAS | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|--|---------------------------|-------|----------------------------------------|--|
| 1) GÉNERO | Varón | | | Mujer | | |
| 2) EDAD | Joven (Hasta 25 años) | | Adulto (Hasta 50 años) | | Adulto mayor (Más de 50 años) | |
| 3) ESTADO CIVIL | Soltero | | Casado | | Conviviente | |
| 4) ÁREA DE RESIDENCIA | Rural | | Urbana | | Metropolitana (centro de la ciudad) | |
| 5) ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN | Hasta 5 años | | Hasta 10 años | | Más de 10 años | |
| 6) PERMANENCIA EN LA ORGANIZACIÓN | Periodo de prueba | | Contratado | | Nombrado | |

INSTRUCCIONES:

- a) Estimado colaborador, gracias por darnos su opinión acerca de estilo de liderazgo aplicado en su organización.
- b) A continuación, le presentamos la escala de medición nominal:
- A** Alternativa que se identifica con mi percepción
 - B** Alternativa que se identifica con mi percepción
 - C** Alternativa que se identifica con mi percepción
 - D** Alternativa que se identifica con mi percepción

- 1. Me describiría a mí mismo principalmente como...**
 - A. Extrovertido, pero me gusta que se hagan las cosas
 - B. Extrovertido, y me gusta relacionarme con la gente
 - C. Reservado, pero disfruto las relaciones uno a uno
 - D. Reservado, y me gusta analizar o planear las cosas sistemáticamente

- 2. Si le preguntara sobre mí a un buen amigo o familiar, él o ella diría que soy...**
 - A. Una persona estable y que da apoyo
 - B. Un individuo orientado hacia las metas
 - C. Un individuo cauto y organizado
 - D. Una persona inspiracional y divertida

- 3. Cuando tengo elección, me gusta...**
 - A. Un ritmo estructurado y calculado con pocos cambios
 - B. Un ritmo rápido e intenso con propósito
 - C. Un ritmo rápido, con mucha energía y muchos cambios
 - D. Un ritmo lento y metódico sin cambios

- 4. En mi opinión, las normas...**
 - A. Pueden ser rodeadas o quebrantadas. De todos modos hay muchas
 - B. Pueden ayudar a la gente a llevarse bien proporcionando estabilidad y certeza
 - C. Son para otras personas
 - D. Son necesarias para un mundo estructurado y ordenado

5. Si me dan elección, preferiría vestir...

- A. Trajes elegantes y clásicos o atuendo de negocios
- B. Ropa verdaderamente clásica que sea práctica
- C. Trajes brillantes y coloridos que estén de moda
- D. Ropa de colores neutros que sea cómoda

6. Estresado, puede que yo...

- A. Me impaciente y proteste
- B. Me retire a la soledad y me aleje emocionalmente
- C. Me vuelva bastante hablador y desorganizado
- D. Analice demasiado y me vuelva crítico

7. Mi lema en la vida es...

- A. Todo se hace por una razón
- B. ¡Persíguelo!
- C. ¡Uno para todos y todos para uno!
- D. Nos necesitamos los unos a los otros

8. A la hora de tomar decisiones, yo...

- A. Decido con rapidez y prosigo
- B. Tiendo a seguir la opinión popular
- C. Le pregunto a un amigo cercano lo que piensa
- D. Recopilo información e investigo para tomar la decisión correcta.

9. En una fiesta o reunión grande, es probable que yo...

- A. Encuentre una excusa para no asistir. No me gustan las fiestas
- B. Me encanta mezclarme y conocer gente nueva
- C. Busco a algún amigo o a alguien que conozca y normalmente estoy sólo con esa persona
- D. Aparezco allí, saludo a algunos, y me voy si no hay alguna razón concreta para que yo esté allí (o si no hay nada allí que me interese)

10. Si me dan elección, preferiría conducir...

- A. Un auto deportivo rápido
- B. Un auto confiable y de tamaño medio
- C. Un vehículo divertido, nuevo y actual
- D. Un auto práctico y económico

11. Cuando me comunico con otros, tiendo a...

- A. Escuchar más que hablar
- B. Afirmar mi opinión abiertamente
- C. Hablar de modo preciso y concreto
- D. Hablar más que escuchar

12. Cuando se me da a completar un proyecto, de inmediato...

- A. Proceso y analizo para determinar el curso de acción más estratégico
- B. Hago preguntas en cuanto al tiempo dado, la carga de trabajo y los requisitos
- C. Delego a los directivos
- D. Hablo sobre ello con otros y veo quién puede ayudar

13. A la hora de presentar algo a la junta directiva, yo...

- A. Metódicamente abordo preocupaciones y problemas planteados
- B. Enseguida voy a las implicaciones fundamentales / financieras
- C. Comparto logros antes de pasar a los hechos y las cifras
- D. Proporciono todos los hechos, cifras y números junto con las previsiones

14. Al presentar, respondo con...

- A. Mi capacidad de comunicar con rapidez y eficacia
- B. Mi último y mejor artefacto que complementa mi comunicación
- C. Mi presentación PowerPoint que me mantiene en curso
- D. Mis diapositivas, esquemas, gráficos y hojas Excel para presentar datos

15. Paso la mayor parte de mi día de trabajo...

- A. A un ritmo rápido
- B. Repasando datos y formulando planes estratégicos
- C. Motivando, inspirando y trabajando por medio de mi equipo
- D. Reuniéndome individualmente con el personal para asegurarme de que todos están en curso

16. Cuando surge una crisis, yo...

- A. Informaré a la gente del desafío y los reuniré en torno a él
- B. Compartiré la situación con todos y pediré sugerencias
- C. Detendré el sufrimiento de inmediato, y luego decidiré los siguientes pasos
- D. Recurriré a políticas y procedimientos sobre cómo responder adecuadamente.

17. Me mantengo motivado al...

- A. Hacer las cosas correctamente y con eficacia
- B. Trabajar con un equipo hacia una meta común
- C. Mantener mi enfoque en el objetivo final o desafío
- D. Alentar a otros y recibir un reconocimiento justificado

18. Administro mi tiempo...

- A. Estructurando el día y planeando cuidadosamente cada paso
- B. Siendo fluido con mi día y mis prioridades
- C. Haciendo primero lo que dará los mayores resultados más rápidamente
- D. Planeando metódicamente el día.

19. Al hacer evaluaciones de rendimiento a empleados, tiendo a...

- A. Hablar de cada área que necesite mejora con el prestigio en último lugar
- B. Edificar la relación primero y luego abordar algunas preocupaciones menores
- C. Proporcionar más aliento que crítica constructiva
- D. No apartar tiempo para ellos o avanzar con pocos comentarios

20. Cuando tengo una idea estupenda...

- A. Hago que trabajen en ella, aun si tenemos que cambiar de dirección
- B. Les hablo a todos de ella sin ninguna dirección
- C. Lo hablo con el equipo y solicito comentarios
- D. La examino y analizo minuciosamente antes de presentarla a alguien.

Proceso:

Ahora marca de cada ítem la letra que seleccionaste y luego suma las letras seleccionadas en cada columna.

| | | | | |
|---------------|-------------------|-------------------|------------------|-----------------|
| 1 | A | B | C | D |
| 2 | B | D | A | C |
| 3 | B | C | D | A |
| 4 | C | A | B | D |
| 5 | A | C | D | B |
| 6 | A | C | B | D |
| 7 | B | C | D | A |
| 8 | A | B | C | D |
| 9 | D | B | C | A |
| 10 | A | C | B | D |
| 11 | B | D | A | C |
| 12 | C | D | B | A |
| 13 | B | C | A | D |
| 14 | A | B | C | D |
| 15 | A | C | D | B |
| 16 | C | A | B | D |
| 17 | C | D | B | A |
| 18 | C | B | D | A |
| 19 | D | C | B | A |
| 20 | A | B | C | D |
| Total | | | | |
| Perfil | Comandante | Entrenador | Consejero | Director |

Al igual que los temperamentos, nuestro estilo de liderazgo es una mezcla de todos. El estilo dominante es el que obtenga la mayor puntuación y el que le sigue como tu segundo estilo dominante es el que saque la segunda mayor puntuación.

- 1) Los Comandantes son competitivos, mantienen un ritmo rápido y se enfocan en los resultados.
- 2) Los Entrenadores son interactivos, disfrutan de estar con la gente, son enérgicos y les gusta la variedad, no les agradan las actividades que no sean divertidas.
- 3) Los Consejeros son tímidos, disfrutan de los ambientes donde se le da apoyo a las personas y a ellos mismos, se enfocan en los individuos y las relaciones personales, su ritmo es lento.
- 4) Los Directores a estos les gustan las estructuras, los sistemas, la organización, analizan antes de tomar alguna decisión hasta estar seguros de que es lo más correcto y preciso lo que decidieron.

Lo importante es saber todo lo que tiene que ver con el estilo de liderazgo de los superiores así como también las estrategias de como posicionarlo a dicho estilo de liderazgo, lo cual de por sí es una buena decisión en el crecimiento personal.

ANEXO 3 Fiabilidad según Cronbach

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|-----------------|
| Alfa de Cronbach | Nº de elementos |
| 0,958 | 22 |

Interpretación: Según Heidi Celina Oviedo y Adalberto Campo-Arias (2005) el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. Además, la validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y el valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70 pues por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. El coeficiente alfa de Cronbach es la forma más sencilla y conocida de medir la consistencia interna y es la primera aproximación a la validación del constructo de una escala. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Como criterio general, según nota técnica de la Universidad de Valencia (2015) las recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach son: (a) Coeficiente alfa > 0.9 es excelente, (b) Coeficiente alfa > 0.8 es bueno, (c) Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable, (d) Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable, (e) Coeficiente alfa > 0.5 es pobre, (f) Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable.

En la tesis el Alfa de Cronbach resultó siendo 0.918 equivalente a la categoría excelente, con lo cual las conclusiones tienen alta fiabilidad.

ANEXO 4 Galería fotográfica

